

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Avaliação da performance organizacional
Uma análise da utilização do *tableau de bord* e do
***balanced scorecard* em empresas portuguesas**

DIRCEU CÉSAR LOPES DO ROSÁRIO

Orientador: Prof. Doutor João Carlos Carvalho das Neves

Júri:

Presidente: Doutor João Carlos Carvalho das Neves, Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor José Maria Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Mestre Francisco Antonino Lopes dos Santos, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e Especialista em Planeamento e Controlo de Gestão

Lisboa, Junho de 2009

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Avaliação da performance organizacional
Uma análise da utilização do *tableau de bord* e do
balanced scorecard em empresas portuguesas

DIRCEU CÉSAR LOPES DO ROSÁRIO

Orientador: Prof. Doutor João Carlos Carvalho das Neves

Júri:

Presidente: Doutor João Carlos Carvalho das Neves, Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor José Maria Azevedo Rodrigues, Professor Associado Convidado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Mestre Francisco Antonino Lopes dos Santos, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e Especialista em Planeamento e Controlo de Gestão

Lisboa, Junho de 2009

À minha avó, Dadô, pelas infindáveis noites passadas atrás do balcão do Bar Cruzeiro para que eu, hoje, pudesse estar aqui a escrever estas palavras.

Ao meu irmão, João Marcelo, pela magia dos dias.

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração de um conjunto de pessoas e entidades, que aceitaram estar comigo nesta caminhada árdua e longa, mas que me proporcionou um prazer enorme, e a quem eu gostaria de deixar expressos os meus votos de profundo agradecimento:

- Em primeiro lugar, ao meu orientador, Prof. Doutor João Carvalho das Neves, exemplo de sabedoria e capacidade científica e académica. Devo a ele não só a orientação desta dissertação mas, também, o benefício que ter podido conviver com tanto saber nas áreas de contabilidade, finanças e controlo de gestão.
- A todas as empresas que participaram neste estudo e aos seus representantes e entrevistados, pela sua disponibilidade, simpatia e atenção, com especial relevo para a Dra. Fernanda Dantas, o Dr. Vítor Guerreiro, o Dr. Joaquim Rosado, o Dr. José Filipe, o Dr. José Neto, o Eng. Luís Dantas da Silva, o Eng. Zarcos Palmas, o Dr. Alfredo Reis, o Dr. Fernando Chasqueira, o Sr. Carlos Duarte, o Dr. Fernando Almeida e o Arq. António Lobato.
- Às consultoras Sponsor – Management Consulting, Lda. e Fluxfin – Organização e Consultoria de Empresas, Lda. e aos seus representantes, Dr. Paulo Serra e Silva e Dr. Vítor Vale, respectivamente, pela simpatia com que me receberam e pelos contactos fornecidos.
- À Fundação Calouste Gulbenkian, pela atribuição da bolsa de estudos que me permitiu enfrentar mais este desafio da minha vida académica. É de louvar a política de apoio à educação e ao ensino superior que esta instituição tem desenvolvido junto dos PALOP e da qual me honro em fazer parte.
- Ao meu colega Luís Roque Esteves pelos contactos fornecidos e pela disponibilidade e simpatia com que sempre me recebeu quando precisei.
- Aos meus pais, João e Fátima, pelo suporte emocional, afectivo e financeiro, à minha avó, Dadô, e a toda a minha família, pelo apoio incondicional.
- Ao meu grande mestre, Dr. Pedro Santos, pela atenção e profissionalismo na troca de ideias;
- Por último, a todas as outras pessoas e entidades que intervieram de forma directa ou indirecta neste projecto, pelas valiosas contribuições proporcionadas.

A todos, o meu bem-haja!

“O que não pode ser medido não pode ser gerido.”

(W. Edwards Deming, em www.wikipedia.org)

“In God we trust. All others need measures.”

(De um gestor anónimo, sobre sistemas de avaliação da performance)

Resumo

Esta dissertação investiga a temática da avaliação da performance e dos seus sistemas, concentrando-se no *tableau de bord* (TB) e no *balanced scorecard* (BSC). O objectivo é analisar os aspectos que caracterizam e distinguem estes dois instrumentos e verificar de que forma são utilizados em algumas empresas portuguesas.

Neste contexto, apresentamos uma breve descrição dos aspectos teóricos destes dois conceitos, fazemos uma sintética incursão nos seus estudos empíricos publicados e analisamos o seu processo de adopção, concepção, implementação e os seus impactos na gestão num conjunto de empresas portuguesas de diferentes sectores.

Partindo de uma abordagem qualitativa, fundamentada na metodologia do estudo de caso e baseada em entrevistas, análise documental e observação, verificámos que, em todos os casos estudados e numa ou mais fases da implementação do BSC e do TB, foi possível verificar a “customização” desses sistemas, tendo em conta as características e necessidades individuais das empresas adoptantes. Este facto deu origem a sistemas relativamente híbridos, que apresentam características diferentes (e, nalguns casos, divergentes) daquelas apresentadas na literatura, com destaque para o (des)equilíbrio na quantidade, natureza e análise dos indicadores de performance.

Confirmou-se a importância da participação da gestão de topo e intermédia, do processo de comunicação (estratégico, tático e operacional) entre os diferentes níveis hierárquicos e de elementos internos como a natureza das actividades e a estrutura e a cultura organizacionais na definição das características dos sistemas estudados.

Foi possível aferir, também, acerca da relevância que os processos complementares de controlo continuam a exercer, sendo de destacar o papel do orçamento, enquanto fundamento para o planeamento de curto e médio prazos das empresas e como elemento de base para as comparações com os resultados obtidos no âmbito do BSC e do TB.

Constatou-se, ainda, a importância da consistência na utilização dos sistemas de avaliação da performance na sua legitimação e na sua aceitação por parte dos utilizadores.

Palavras-chave: avaliação da performance organizacional, sistemas de avaliação da performance, *tableau de bord*, *balanced scorecard*, estudo de caso, empresas portuguesas.

Abstract

This dissertation investigates the adoption and implementation of performance measurement systems focusing on the *tableau de bord* (TB) and balanced scorecard (BSC). The objective is to see how these tools are used in Portuguese firms and analyze what's the importance of that usage.

Using a qualitative approach based on the case study methodology we found that both TB and BSC are customized in order to fit the specific needs of the adopting firms. Thus, it was possible to find hybrid tools which are different from, and sometimes against, the literature.

We also found that most of the firms still emphasizing their financial performance, neglecting others perspectives of their strategy. More evidence suggests the importance of: (1) the top managers' participation; (2) the communication process among the different hierarchical levels; (3) the organizational culture and some others internal elements and (4) the budget and the budgetary process as a complementary tool of control.

It was possible to see that, as suggested by the contingency literature, the size and dimension of an organization can be related to the use of performance measurement systems. All the firms which have adopted the BSC used to have performance indicators but had to change to a formalized tool because of the increase of the complexity associated to the increase of their dimension.

Keywords- performance measurement, performance measurement systems, tableau de bord, balanced scorecard, case study, Portuguese firms.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de quadros.....	xi
Lista de figuras.....	xii
Lista de siglas e abreviaturas	xiii
 Introdução.....	 1
1.1. Considerações iniciais	1
1.2. Enquadramento e questão da investigação	1
1.3. Objectivos da investigação	3
1.4. Estrutura da dissertação	4
1.5. Considerações finais	5
 Revisão da Literatura	 6
2.1. Considerações iniciais	6
2.2. Avaliação da performance	6
2.2.1. Importância da avaliação da performance.....	6
2.2.2. Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação da performance	8
2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	12
2.3.1. Conceito teórico e evolução	12
2.3.2. O BSC como sistema de avaliação da performance.....	14
2.3.2.1. As quatro perspectivas	14
2.3.2.2. Articulação entre perspectivas e as relações de causa-efeito.....	17
2.3.3. O BSC como sistema de gestão estratégica	18
2.3.4. Concepção e implementação do BSC	20
2.3.5. Conceito prático e investigação empírica sobre o BSC	27
2.3.5.1. Características do BSC	28
2.3.5.2. Impactos do BSC sobre a performance	29
2.3.5.3. Impactos do alinhamento dos indicadores do BSC com a estratégia organizacional sobre a performance.....	30
2.3.5.4. Investigação cognitiva em torno do BSC	30
2.3.6. Vantagens e limitações do BSC apontadas na literatura	31
2.3.6.1. Vantagens	31
2.3.6.2. Limitações	32
2.4. O <i>Tableau de Bord</i> (TB).....	39
2.4.1. Origem e evolução	39

2.4.2.	Conceito teórico	40
2.4.3.	Concepção e Implementação do TB	43
2.4.4.	Conceito prático e investigação empírica sobre o TB	46
2.4.5.	Vantagens e limitações do TB apontadas na literatura	47
2.4.5.1.	Vantagens	47
2.4.5.2.	Limitações	48
2.5.	Comparação entre o BSC e o TB	49
2.5.1.	Semelhanças	49
2.5.2.	Diferenças	50
2.6.	Considerações finais	55
Metodologia de Investigação		56
3.1.	Considerações iniciais	56
3.2.	Estratégias de investigação: o estudo de caso	56
3.2.1.	Definição de estudo de caso	56
3.2.2.	O estudo de caso em contabilidade de gestão	57
3.2.3.	Justificação da escolha do estudo de caso	58
3.3.	Concepção e desenho da investigação	59
3.3.1.	Unidades de análise	60
3.3.2.	Recolha de dados	61
3.3.3.	Análise dos dados	63
3.4.	Confiança, validade e generalizações	63
3.4.1.	Triangulação	63
3.4.2.	Confiança e validade	64
3.4.3.	Generalizações	65
3.5.	Considerações finais	65
Estudo de casos		66
4.1.	Considerações iniciais	66
4.2.	Apresentação dos casos	66
4.2.1.	Grupo Luís Simões (GLS)	67
4.2.2.	Sogrupa SA (SSA)	68
4.2.3.	Vanpro – Assentos, Lda.	69
4.2.4.	Amorim Industrial Solutions (AIS)	69
4.2.5.	Empresa Gráfica (EG)	70
4.3.	Apresentação dos resultados	71
4.3.1.	Resultados relativos ao BSC	74
4.3.1.1.	Motivos para a adopção do BSC	74
4.3.1.2.	Concepção do BSC	76
4.3.1.3.	Implementação do BSC	78
4.3.1.4.	Impactos do BSC	85
4.3.2.	Resultados relativos ao TB	88
4.3.2.1.	Motivos para a adopção do TB	88

4.3.2.2.	Concepção do TB.....	90
4.3.2.3.	Implementação do TB.....	91
4.3.2.4.	Impactos do TB	95
4.4.	Discussão dos resultados	97
4.4.1.	Resultados relativos ao BSC.....	97
4.4.1.1.	Motivos para a adopção do BSC	97
4.4.1.2.	Concepção do BSC	98
4.4.1.3.	Implementação do BSC.....	99
4.4.1.4.	Impactos do BSC.....	102
4.4.2.	Resultados relativos ao TB.....	104
4.4.2.1.	Motivos para a adopção do TB	104
4.4.2.2.	Concepção do TB.....	105
4.4.2.3.	Implementação do TB.....	106
4.4.2.4.	Impactos do TB	109
4.4.3.	Resultados comparados.....	110
4.5.	Considerações finais	115
Conclusões.....		116
5.1.	Considerações iniciais	116
5.2.	Considerações e conclusões	116
5.2.1.	Considerações sobre os aspectos analisados na revisão da literatura	116
5.2.2.	Conclusões sobre os sistemas de avaliação da performance organizacional das empresas estudadas.....	118
5.2.3.	Considerações gerais sobre o estudo	122
5.3.	Limitações da investigação.....	123
5.4.	Sugestões para estudos futuros	124
5.5.	Considerações finais	125
Referências bibliográficas		126

Lista de quadros

Quadro 2.1. - Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação do desempenho	10
Quadro 2.2. – Fases de implementação do BSC.....	23
Quadro 2.3. - Factores de sucesso na implementação do BSC.....	26
Quadro 2.4. - Investigação cognitiva em torno do BSC	30
Quadro 2.5. - Vantagens/Benefícios do BSC.....	32
Quadro 2.6. - Objectivos do TB	42
Quadro 2.7. - Síntese das principais características do TB.....	43
Quadro 2.8. – Fases da metodologia OVAR.....	44
Quadro 2.9. - Factores de sucesso na implementação do TB	45
Quadro 2.10. - Vantagens do TB.....	47
Quadro 2.11. - Semelhanças entre o TB e o BSC	49
Quadro 2.12. - Diferenças entre o BSC e o TB com base na finalidade da avaliação da performance	50
Quadro 2.13. - Diferenças entre o BSC e o TB com base no modelo de avaliação da performance	50
Quadro 2.14. - Diferenças entre o BSC e o TB com base na implementação.....	51
Quadro 2.15. - Diferenças entre o BSC e o TB com base nos contextos temporais, sociais, culturais e ideológicos de origem.....	53
Quadro 2.16. - Diferenças entre o BSC e o TB com base na disseminação, modismo e outros factores exógenos	54
Quadro 3.1. Funções das pessoas entrevistadas	62
Quadro 4.1. - Resumo do perfil das empresas estudadas	67
Quadro 4.2. - Síntese dos resultados da implementação do BSC e do TB nas empresas estudadas	72
Quadro 4.3. - Resumo dos resultados sobre os motivos para a adopção do BSC e sua comparação com a literatura	97
Quadro 4.4. – Resumo dos resultados sobre a metodologia de concepção do BSC e sua comparação com a literatura	98
Quadro 4.5. – Resumo dos resultados sobre a metodologia de implementação do BSC e sua comparação com a literatura.....	99
Quadro 4.6. – Resumo dos resultados sobre a avaliação da performance com o BSC e sua comparação com a literatura	101

Quadro 4.7. – Resumo dos resultados sobre os impactos do BSC e sua comparação com a literatura.....	102
Quadro 4.8. Resumo dos resultados sobre os motivos para a adoção do TB e sua comparação com a literatura	104
Quadro 4.9. - Resumo dos resultados sobre a metodologia de concepção do TB e sua comparação com a literatura	105
Quadro 4.10. - Resumo dos resultados sobre a metodologia de implementação do TB e sua comparação com a literatura.....	106
Quadro 4.11. - Resumo dos resultados sobre avaliação da performance com o TB e sua comparação com a literatura	108
Quadro 4.12. - Resumo dos resultados sobre os impactos do TB e sua comparação com a literatura.....	109
Quadro 4.13. - Resultados comparados sobre os motivos para a adoção do BSC e do TB e sua comparação com a literatura	110
Quadro 4.14. - Resultados comparados sobre a metodologia de concepção do BSC e do TB e sua comparação com a literatura	111
Quadro 4.15. - Resultados comparados sobre a metodologia de implementação do BSC e do TB e sua comparação com a literatura	112
Quadro 4.16. - Resultados comparados sobre avaliação da performance com o BSC e o TB e sua comparação com a literatura	113
Quadro 4.17. - Resultados comparados sobre os impactos do BSC e do TB e sua comparação com a literatura	114

Lista de figuras

Fig. 2.1. – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	13
Fig. 2.2. - As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	15
Fig. 2.3. - Exemplo de um mapa estratégico.....	18
Fig. 2.4. – O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica	19
Fig. 2.5. - O <i>Tableau de Bord</i> como instrumento de gestão previsional	41

Lista de siglas e abreviaturas

AIS	Amorim Industrial Solutions
BSC	<i>Balanced Scorecard(s)</i>
CEB	<i>Corporate Executive Board</i> (utilizado especificamente na AIS)
CGD	Caixa Geral de Depósitos
EUA	Estados Unidos da América
GLS	Grupo Luís Simões
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PME	Pequena(s) e média(s) empresa(s)
SIG	Sistema(s) de Informação de Gestão
SSA	Sogruppo SA
TB	<i>Tableau(x) de Bord</i>
TI	Tecnologias de Informação

Capítulo 1

Introdução

1.1. Considerações iniciais

Esta dissertação investiga a adopção, concepção e implementação de sistemas de avaliação da performance, concentrando-se no *tableau de bord* (TB) e no *balanced scorecard* (BSC). O objectivo é analisar os aspectos que caracterizam e distinguem estes dois instrumentos e verificar de que forma são utilizados num conjunto de empresas portuguesas.

Este capítulo pretende enquadrar a investigação efectuada, apresentando a questão da investigação e as motivações e os objectivos que lhe estiveram subjacentes.

1.2. Enquadramento e questão da investigação

No início da década de 80 do séc. passado, académicos e profissionais da contabilidade de gestão começaram a aperceber-se da inadequação das práticas tradicionais de controlo e de avaliação da performance. Na base desta constatação, estariam falhas na ligação da avaliação às iniciativas estratégicas das empresas, a ênfase na contabilidade para reporte externo em detrimento da tomada de decisão interna e a utilização exclusiva de indicadores financeiros (Kaplan, 1994).

Sendo inconsistentes com a nova realidade competitiva das organizações, estas limitações impuseram mudanças na prática empresarial, que foi sendo transferida da avaliação financeira tradicional para a utilização de sistemas integrados de avaliação da performance, baseados em indicadores diversificados e focalizados na medição do valor criado para os accionistas, clientes e para a própria organização. De entre esses sistemas, o TB e o BSC têm sido os mais divulgados na literatura sobre a temática da avaliação da performance.

O TB é um conceito desenvolvido por engenheiros franceses, em meados do séc. XX, partindo das suas necessidades de informação física e quantitativa sobre os seus produtos

e operações (Lebas 1994). O seu processo de evolução conduziu-o a um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, cuja finalidade é traduzir a missão e visão da organização em objectivos, a partir dos quais são determinadas as variáveis-chave de acção que, por serem críticas para o sucesso do negócio, devem ser objecto de monitorização (DeBusk et al. 2003)¹.

Por seu lado, o BSC é uma abordagem americana apresentada, em 1992, por um académico da Universidade de Harvard e um consultor de gestão, a partir das suas experiências académicas e de prestação de serviços de consultoria. Originalmente apresentado como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores de performance enquadrados em quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento), este sistema de avaliação da performance evoluiu para um sistema de gestão estratégica, instrumento fundamental para a criação das organizações focalizadas na estratégia, regidas pelos seus mapas estratégicos (Kaplan e Norton 1996a, 2001a, 2004a).

Ainda que as duas abordagens tenham surgido em contextos e circunstâncias diferentes, ambas caracterizam-se pelo esforço de adaptar o controlo de gestão à complexidade do mundo actual, tendo em conta a necessidade de traduzir a visão e a estratégia em objectivos e indicadores, de integrar um número seleccionado de indicadores financeiros e não financeiros e de ligar as decisões da gestão de topo com as acções dos colaboradores, promovendo a antecipação em detrimento da reacção, no processo de tomada de decisão (Bourguignon et al. 2002, Mendoza e Zrihen 1999).

Contudo, existem algumas diferenças que, podendo ter origem na essência das ferramentas ou em factores exógenos, têm marcado a sua evolução, difusão e utilização em termos mundiais.

Entre outras coisas, na sua essência, o BSC assume-se como um sistema com carácter essencialmente estratégico, mais adaptado à gestão de topo e dotado de maior rigidez enquanto que o TB apresenta-se como uma ferramenta mais operacional, ligada à acção e de maior flexibilidade (Jordan et al. 2003).

¹ De notar que as primeiras publicações sobre o TB não referem a vertente estratégica que lhe está associada hoje em dia. Veja-se, por exemplo, os autores Lauzel e Cibert (1959: 157) que definem o TB como a “*organização de informações permanentes destinadas a facilitar o exercício das responsabilidades na empresa*”, sem fazer alusão, em toda a sua obra, à componente estratégica das empresas que os autores contemporâneos associam ao TB.

Em termos de factores exógenos, o BSC goza de um marketing (americano) potente, do apoio e prestígio de uma grande escola de gestão e de uma retórica persuasiva, aspectos com os quais o TB não pode contar (Bourguignon et al. 2004, Nørreklit 2003).

De acordo com Atkinson et al. (1997a), o BSC é um dos desenvolvimentos mais significativos da contabilidade de gestão e, do ponto de vista prático, em 2005, estava a ser utilizado por 35% das maiores empresas norte-americanas² (Marr 2005). Porém, vários autores (Ittner e Larcker 2001; Hendricks et al. 2004) argumentam que pouca investigação tem sido feita sobre a sua implementação e as suas consequências na gestão e performance das empresas adoptantes.

Da mesma forma, não obstante a sua antiguidade e tradição em determinados países (incluindo Portugal), poucos estudos empíricos têm sido feitos sobre os aspectos críticos da implementação e os impactos do TB, sendo que grande parte da literatura se limita a textos de prescrição normativa. Mais ainda, carecem estudos empíricos que fundamentem as diferenças práticas entre as duas ferramentas (Mendoza e Zrihen 1999).

Assumindo como presente esta necessidade de estudos empíricos e tendo a noção de que tanto o BSC como o TB gozam de grande número de admiradores e crescente número de utilizadores em Portugal, ainda que com dimensões, naturezas e características diversas das referidas na literatura, propomo-nos, com o presente estudo, identificar como as empresas portuguesas vêm estas duas ferramentas enquanto sistemas de avaliação da performance organizacional e, à luz da discussão existente em termos internacionais, tentar proporcionar uma resposta à seguinte questão: que aspectos caracterizam e distinguem o BSC e o TB e como é feita a sua utilização por empresas portuguesas, nomeadamente no que se refere ao seu processo de adopção, concepção, implementação e aos seus impactos na gestão dessas empresas?

1.3. Objectivos da investigação

A literatura sobre os sistemas de avaliação da performance sugere que os benefícios económicos (e outros) inerentes à sua adopção devem ser objecto de investigação futura (Ittner e Larcker 1998b). Mais ainda, Malmi (2001) refere que uma vez que esses benefícios

² Outros estudos também confirmam a grande difusão do BSC. Silk (1998) concluiu que, em 1998, ele era utilizado por 60% das 500 empresas da *US Fortune*; Rigby (2001) refere que, em 1999, 44% das organizações americanas já o tinham ou estavam a implementá-lo; Lawson et al. (2006) verificaram, numa pesquisa a 382 empresas de 44 diferentes países, que, em média, 51% delas utilizam um sistema de BSC.

dependem da forma como os conceitos são adoptados e implementados, a sua investigação deve recair sobre o processo de adopção e implementação e as suas peculiaridades.

Assim sendo, para o desenvolvimento deste estudo, são definidos os seguintes objectivos:

- Compreender os conceitos relativos aos temas em estudo;
- Identificar e analisar, no âmbito de um conjunto de empresas portuguesas, os aspectos que caracterizam a adopção, concepção, implementação e os impactos do TB e do BSC enquanto ferramentas de avaliação da performance organizacional;
- Proceder a uma análise comparativa dos dois sistemas, contribuindo para o seu estudo e desenvolvimento nas universidades e empresas portuguesas e incrementando o universo de conhecimentos nas áreas da contabilidade e controlo de gestão, pilotagem estratégica e avaliação da performance.

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O *primeiro*, que está a ser apresentado, refere-se à introdução e tem como objectivo apresentar uma visão geral do estudo.

O *segundo capítulo* trata da revisão da literatura e, enquanto instrumento de fundamentação teórica da investigação, nele é realçada a importância do tema da investigação e são relatados os principais aspectos teóricos, estudos empíricos e críticas ao TB e ao BSC. Paralelamente, é efectuada uma análise comparativa entre as duas ferramentas, com base na literatura consultada.

O *terceiro capítulo* tem como objectivo descrever a metodologia utilizada para o estudo, destacando-se o método, a concepção e o desenho da investigação, as unidades analisadas e as estratégias de recolha e análise dos dados.

No *quarto capítulo*, são apresentados os resultados da investigação. Inicia-se com uma breve apresentação individual das empresas estudadas, seguida da exposição global e comparativa dos resultados encontrados. Posteriormente, é efectuada uma análise aos resultados, à luz da literatura consultada, no sentido de fundamentar com maior rigor a realidade da avaliação da performance e da aplicação do TB e do BSC nas empresas estudadas.

No *quinto capítulo* são elaboradas as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida e fornecidas algumas pistas para investigação futura.

Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do estudo.

1.5. Considerações finais

Melhorar a gestão das organizações contemporâneas é uma questão de sobrevivência, tendo em conta o contexto actual de actuação, caracterizado pela grande concorrência. É sugerido que este processo de melhoria da gestão tenha como ponto de partida a gestão estratégia das organizações e da sua performance.

Os modelos contabilísticos tradicionais deixaram, há muito tempo, de fornecer informação relevante para o planeamento, controlo e tomada de decisão, tornando necessário desenvolver sistemas de avaliação da performance integrados e com indicadores diversificados, capazes de fornecer uma visão equilibrada da implementação da estratégia. O TB e o BSC são exemplos destes novos sistemas.

No capítulo seguinte, abordaremos, com maior pormenor, a obsolescência dos sistemas tradicionais de avaliação da performance e a mudança de paradigma nesta temática, assim como a caracterização do TB e do BSC enquanto novos sistemas de avaliação.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Considerações iniciais

Numa economia cada vez mais globalizada, os gestores vêm-se obrigados a acompanhar, cada vez com mais rigor e de forma mais atempada, a implementação da estratégia das suas empresas. Neste contexto, avaliar a performance organizacional e dos gestores torna-se um imperativo para todas as organizações e, de entre os seus sistemas, o TB e o BSC têm sido os mais divulgados nos meios académicos e profissionais.

Este capítulo tem como objectivo apresentar os principais conceitos relativos à avaliação da performance, ao TB e ao BSC, referindo os conceitos teórico e prático destes dois sistemas, os seus principais estudos empíricos publicados e as suas vantagens e limitações apontadas na literatura. Paralelamente, efectua-se uma análise comparativa entre eles, analisando as suas características intrínsecas, os seus contextos de surgimento e evolução, assim como outros factores que caracterizam a sua utilização em termos internacionais.

2.2. Avaliação da performance

2.2.1. Importância da avaliação da performance

Segundo Neely (2002: 99) “*se perguntar a cinco gestores porque avaliam o desempenho, receberá dez respostas diferentes*”.

Efectivamente, a avaliação da performance apresenta-se como um dos temas de maior interesse nos meios académicos e profissionais ligados à disciplina de gestão³ e as

³ Esta temática é tão relevante que Garbi (2002) refere que, numa pesquisa às edições de Janeiro a Agosto de 2000 do *Strategic Management Journal*, verificou que cerca de 60% dos artigos publicados tinham a performance organizacional como variável dependente. A mesma investigadora exemplifica

primeiras notas sobre o seu debate remontam à década de 80 do séc. XIX (Ghalayini e Noble, 1996).

Na sua essência, medir a performance relaciona-se com a realização dos objectivos organizacionais no contexto de uma determinada estratégia e representa um dos elementos fundamentais para o processo de tomada de decisão, uma vez que contribui para aferir acerca da eficiência e eficácia com que as organizações são geridas (Bourguignon 1995, Lebas 1995, Maltz et al. 2003).

Letza (1996) argumenta que, no contexto estratégico, a principal função da avaliação da performance é providenciar os meios de controlo e monitorização para atingir os objectivos requeridos para se cumprir a missão e estratégia da empresa. Por isso, ao desenvolvê-la, a gestão selecciona as metodologias e indicadores que (Anthony e Govindaranjan 2001, Marr 2005):

- Melhor representam a estratégia da empresa;
- Reflectem os factores críticos do sucesso actual e futuro;
- Motivam as pessoas e
- Melhor comunicam a estratégia e performance organizacionais.

A par da componente estratégica, Malina e Selto (2004) referem a importância da avaliação da performance no aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores, enquanto guia para os seus comportamentos e como mecanismo de fundamentação das suas recompensas. A este respeito, Ittner et al. (1998: 14) sublinham que gerir a performance reflecte a capacidade dos gestores em “atingir objectivos pelo treino, motivação, delegação de poder, contratação, suporte, promoção, reconhecimento e desafio pessoal”.

Por seu lado, Henri (2006) e Neely (2002) reconhecem que a necessidade de avaliar a performance varia de gestor para gestor e de hierarquia para hierarquia mas que, de uma forma geral, pode ser agrupada nas quatro seguintes categorias:

- *Necessidade de controlo ou monitorização das posições* porque, partindo do princípio que não se pode gerir o que não se pode avaliar, é essencial para o processo de gestão saber onde se está e para onde se quer ir e a avaliação permite supervisionar as

um estudo semelhante efectuado, durante dois anos, com o *Journal of Business Strategies*, no qual constatou que 40% das publicações analisavam a performance como variável dependente. Neste mesmo contexto, Marr e Schiuma (2003) referem que, desde 1994, um artigo ou reportagem sobre esta temática tem sido produzido a cada cinco horas, enquanto que De Wall (2003) argumenta que, desde 1994, 20% do tempo dos investigadores tem sido dedicado a este tema.

alterações do desempenho e acompanhar e controlar, sucessivamente, os resultados, fornecendo um feedback em relação às expectativas dos *stakeholders*;

- *Necessidade de legitimação das decisões e comunicação das posições*, pois a avaliação ajuda a justificar as decisões e acções dos gestores, fornecendo as informações necessárias para que as empresas divulguem os seus resultados interna e externamente, de forma a informar, agradecer, motivar e incentivar os colaboradores e publicitar a sua imagem no exterior, impulsionando a fidelização dos clientes;
- *Confirmação de prioridades e focalização da atenção*, na medida em que a avaliação da performance permite verificar a “distância” entre a situação actual e o objectivo pretendido, confirmando os planos de acção prioritários para a realização da estratégia, através da transmissão de sinais por toda a organização;
- *Fomentação de progressos e aumento da motivação*, uma vez que, não obstante a avaliação não implicar, *per si*, a melhoria da performance, pode impulsionar as melhorias, motivando os gestores para os objectivos globais e servindo de base aos sistemas de incentivos e recompensas.

Ittner e Larcker (1998b) realçam, ainda, o papel da avaliação como ferramenta de acompanhamento e monitorização utilizada pelos accionistas quando a posse e a gestão estão separadas.

2.2.2. Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação da performance

Até há poucas décadas, os sistemas de avaliação da performance preocupavam-se em proporcionar informação relevante sobre a dimensão financeira das empresas e das suas áreas de negócio, através da definição e cálculo de indicadores de natureza exclusivamente financeira.

Estes indicadores, cujo objectivo é captar a eficiência e eficácia com que os gestores utilizam o capital físico e financeiro das empresas, apresentam várias vantagens (Banker et al. 2000; Tuomela 2005):

- são facilmente compreensíveis;
- estão bem testados;
- produzem sinais, aparentemente, claros;
- são relativamente objectivos e verificáveis e
- têm um custo de implementação relativamente baixo.

De facto, indicadores de proveitos e custos e de receitas e despesas fornecem informação clara para os investidores actuais e potenciais e demais interessados e, tratando-se de conceitos universais, tornam-se rapidamente familiares, mesmo a pessoas sem formação na área financeira.

Contudo, apesar da sua objectividade e do seu sucesso na gestão, as métricas financeiras apresentam-se insuficientes no contexto das competências e conhecimentos que as organizações tentam dominar na realidade empresarial contemporânea. Isto porque elas apresentam as seguintes limitações (Azofra et al. 2003, DeBussk et al. 2003, Ittner e Larcker 1998b, Neely 1999, Tuomela 2005):

- baseiam-se em sistemas contabilísticos tradicionais;
- são históricas e com foco no passado,
- não tem capacidade de previsão do futuro,
- recompensam o curto prazo ou comportamentos incorrectos,
- não permitem a acção,
- não capturam atempadamente as mudanças-chave do negócio,
- são muito agregadas e sintéticas para guiar as acções de gestão,
- encorajam os gestores a minimizar as diferenças em relação ao padrão de comparação, em vez de procurar a melhoria contínua,
- são demasiado departamentalizadas,
- promovem a optimização local e
- não consideram, de forma efectiva, os activos intangíveis.

Letza (1996) argumenta, ainda, que, por serem desenvolvidos para fins de reporte legal e financeiro sobre o que aconteceu no passado, estes indicadores não reflectem o alinhamento com a estratégia de negócio.

Neste contexto, os sistemas tradicionais de avaliação da performance, cuja principal característica é a utilização de indicadores exclusivamente financeiros, apresentam as seguintes limitações (Olve et al. 1999):

- fornecem dados históricos e, por vezes, irrelevantes para a tomada de decisão, na medida em que, por um lado, limitam a informação disponível à análise de acções passadas, não projectando o impacto das decisões actuais no futuro e, por outro lado, nem sempre fazem a ponte entre os indicadores utilizados e as actividades desenvolvidas pelos gestores, o que condiciona a análise das causas dos resultados passados,

- não proporcionam meios de comunicação dos objectivos estratégicos da empresa, porque, por um lado, ao não considerar elementos estratégicos (normalmente imateriais e intangíveis) como a inovação e a qualidade, proporcionam uma visão parcial do desempenho da organização e, por outro lado, porque, tendo por base a informação financeira, os gestores tendem a relevar as acções de curto prazo, não perspectivando o longo prazo e os objectivos estratégicos,
- utilizam critérios de imputação falaciosos, imputando custos comuns que não são efectivamente consumidos pelos segmentos⁴ e cujos factores nem sempre são decididos pelos gestores, o que prejudica a análise do valor global dos custos e a responsabilização dos gestores,
- estão vocacionados para o interior da empresa, na medida em que realçam a avaliação das variáveis internas, descurando o impacto dos elementos externos e ambientais.

Partindo destas limitações e tendo em conta a importância que factores como a qualidade, o relacionamento com clientes e a inovação desempenham na performance global das empresas actuais, avaliar a performance passou a exigir a integração da vertente financeira com informação e indicadores não financeiros, como forma de responder a um novo desafio colocado à gestão: a criação de valor.

Assim sendo, a necessidade de medir o valor criado para os accionistas e *stakeholders* das organizações, deu origem a várias modificações na avaliação da performance, podendo ser sintetizadas de acordo com o quadro seguinte (em comparação com as características tradicionais).

Quadro 2.1. - Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação do desempenho

Perspectivas tradicionais	Perspectivas actuais
- Focalizada na vertente financeira das empresas;	- Focalizada na criação de valor ou geração de riqueza para a empresa, accionistas e <i>stakeholders</i> ;
- Destinada à análise financeira do passado;	- Vocacionada para o futuro, mas reflectindo as consequências das decisões dos gestores, de modo a que estes revejam de forma clara e inequívoca a ligação entre as suas decisões, os resultados obtidos e as recompensas recebidas;
- Flexibilidade limitada;	- Suficientemente flexível para se adaptar às modificações ambientais, contendo apenas os indicadores relevantes para a avaliação, publicados periódica e regularmente;

⁴ Por segmento entende-se qualquer mercado, produto, área de negócio, canal de distribuição, centro de responsabilidade, etc. relativamente ao qual o gestor necessita de informações sobre custo, proveitos, investimentos, etc. (Jordan et al. 2003)

- Sem ligação à estratégia e aos objectivos estratégicos;	- Fortemente ligada à estratégia, expressando o quanto as variáveis da gestão contribuem e condicionam a realização dos objectivos estratégicos;
- Localmente otimizada;	- Globalmente otimizada, a partir da integração da totalidade das hierarquias, para que os gestores descentralizados conheçam o impacto das suas decisões ao nível local e global e orientem o seu comportamento para a criação de valor;
- Vocacionada para o controlo e diminuição dos custos;	- Vocacionada para o aumento do desempenho empresarial;
- Fragmentada e individualizada, contendo exclusivamente indicadores financeiros;	- Integrada e desenvolvida em múltiplas perspectivas, contendo indicadores de diversas naturezas;
- <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> avaliados isoladamente;	- Avaliação conjunta e integrada dos <i>inputs</i> , <i>outputs</i> , qualidade, tempo de execução e entrega, etc.;
- Base para incentivos individuais;	- Base para incentivos de grupos;
- Suporte para a aprendizagem individual;	- Suporte para a aprendizagem organizacional;
- Reporte vertical.	- Reporte horizontal.

Fonte: Elaborado a partir de Anthony e Govindarajan (2001), Ittner et al. (1998b), Jordan et al. (2003), Kaplan e Norton (1996a), Mendoza et al. (2005), Neves (2005), Rolstädas (1995) e Tangen (2004).

Neste novo contexto, a utilização de indicadores não financeiros tem sido recomendada e incentivada tanto por investigadores como por profissionais.

De acordo com Banker et al. (2000), estes indicadores têm melhor capacidade em expressar o alcance dos objectivos de longo prazo, podendo ajudar os gestores a focalizar as suas acções na estratégia. Por outro lado, conseguem reflectir, de melhor forma, os esforços dos gestores, demonstrando-se valiosos na avaliação da sua performance e na sua compensação (Kaplan e Norton 2001c).

Eccles (1991) e Kaplan e Norton (1996b) acrescentam que a importância dos indicadores não financeiros deve-se à sua ligação às causas e não aos efeitos, uma vez que indicadores de satisfação dos clientes, de processos internos e de inovação são entendidos como sendo condutores da performance financeira futura.

Por sua vez, Ittner e Larcker (2003) destacam o seu papel no fornecimento de melhor informação aos colaboradores sobre as acções específicas a desenvolver para se atingir os objectivos estratégicos e na disponibilização de uma melhor visão sobre a performance organizacional, uma vez que os indicadores não financeiros reflectem valores intangíveis (v.g. produtividade do I.&D.) que não são reconhecidos pela contabilidade financeira.

A ponderação e integração de indicadores financeiros e não financeiros constituem duas das principais características de sistemas de avaliação da performance como o TB e o BSC, que analisaremos com mais pormenor nas secções seguintes.

2.3. O *Balanced Scorecard* (BSC)

2.3.1. Conceito teórico e evolução

Em 1992, em resposta às fraquezas dos sistemas tradicionais de avaliação da performance, Kaplan e Norton apresentaram o BSC. Na versão original, ele foi definido como um sistema de avaliação da performance que, integrando de forma balanceada um número limitado de indicadores financeiros e não financeiros, organizados em quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem), fornecia aos gestores uma visão breve mas clara, compreensiva e atempada do seu negócio (Kaplan e Norton, 1992; Cobbold e Lawrie 2004).

Nessa altura, o foco do BSC é manter os indicadores financeiros tradicionais, conhecidos como indicadores de resultados (do inglês, *lag indicators*), que reportam sobre os resultados das acções passadas, e complementá-los com indicadores que irão influenciar e direccionar a performance financeira futura da organização, os indicadores de meios (do inglês, *lead indicators*).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o BSC permite que os gestores se concentrem nos indicadores de performance mais críticos, tendo em conta duas necessidades: (1) contemplar, num único documento de gestão, os elementos mais significativos para a competitividade da empresa (gestão com visão de longo prazo, orientação para o cliente, ênfase no trabalho de equipa, etc.) e (2) ter em conta todo o conjunto dos indicadores importantes do desempenho operacional, permitindo ao gestores aferir se a melhoria na performance de um departamento não põe em causa a performance de outro.

Segundo Cobbold e Lawrie (2004), as características atrás mencionadas deram origem à *1ª geração do BSC*.

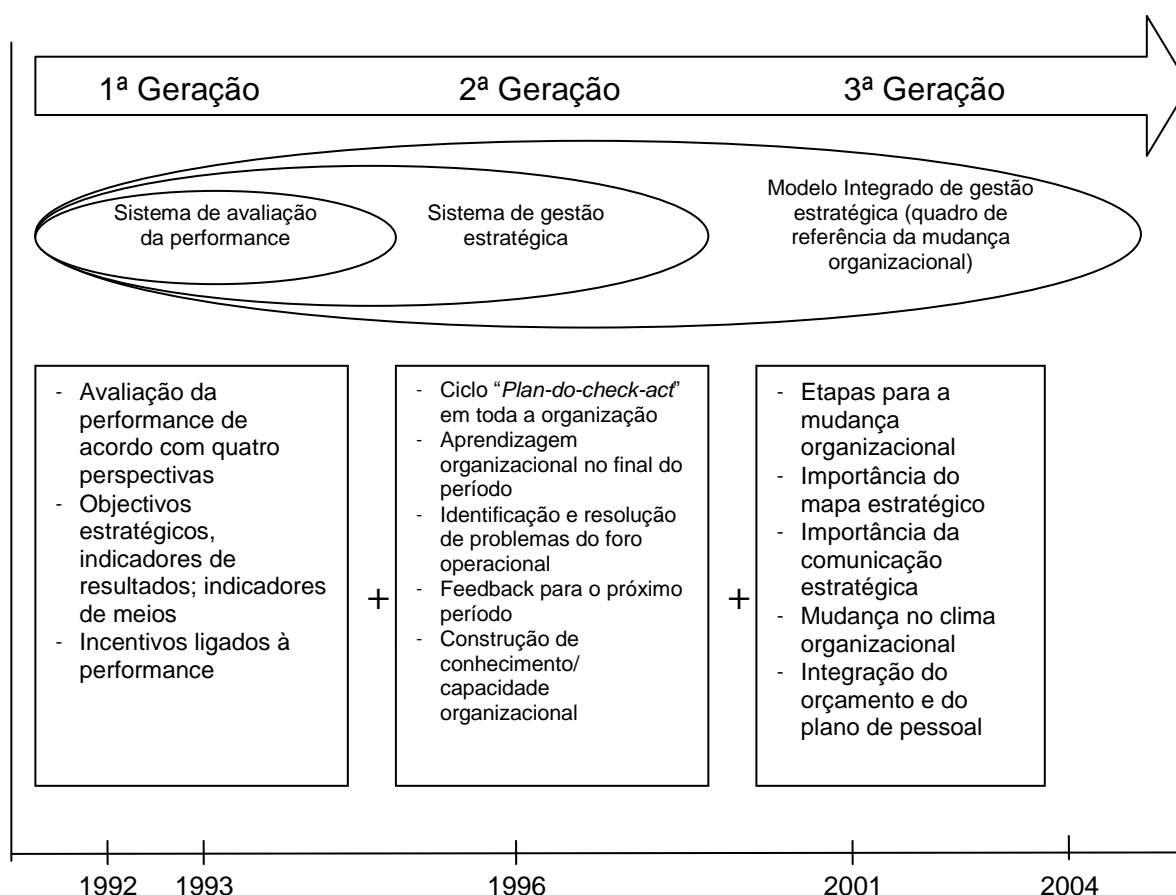
Em 1996, e na sequência das inovações já introduzidas em 1993, Kaplan e Norton alargam a sua definição do BSC, passando a contemplar a estratégia e desenvolvendo o conceito de causalidade.

Os autores sublinham a importância de alinhar o BSC à estratégia de negócio das organizações, através de 4 processos de gestão: (a) clarificar e traduzir a visão e a estratégia; (b) comunicar e ligar objectivos estratégicos a indicadores; (c) planear o negócio e estabelecer objectivos-alvo e (d) promover o feedback e a aprendizagem estratégicos.

O BSC passa a ser definido, então, como um sistema de gestão estratégica, desempenhando um papel crucial no alinhamento estratégico dos comportamentos individuais dos gestores e das unidades de negócio (Choffel e Meyssonier 2005, Kaplan e Norton 1996b, Cobbold e Lawrie 2004).

De acordo com Cobbold e Lawrie (2004), esta nova caracterização deu origem à 2ª geração do BSC.

Fig. 2.1. – Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Morisawa (2002: 4) e de Cobbold e Lawrie (2004)

Em 2001, os proponentes do BSC apresentam um refinamento do modelo apresentado em 1996, reforçando as suas funcionalidades, as relações de causalidade e o seu papel como referencial para a mudança organizacional. São desenvolvidos vários elementos adicionais,

como os mapas estratégicos, a comunicação estratégica a todos os colaboradores através daqueles mapas e a mudança organizacional, promovida nos colaboradores através da comunicação estratégica (Morisawa 2002).

Neste contexto, Kaplan e Norton (2001a) introduzem 5 princípios com o objectivo de manter a estratégia como o ponto central do processo de gestão e do BSC, dando origem às chamadas organizações focalizadas na estratégia (*strategy focused organizations* – SFO's): 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização com a estratégia; 3) fazer da estratégia o trabalho diário de todos; 4) fazer da estratégia um processo contínuo e 5) mobilizar mudanças a partir da liderança (Kaplan e Norton, 2001a, 2001c).

O BSC passa a ser considerado um instrumento de implementação, alinhamento e comunicação da estratégia com vista a facilitar e controlar a gestão e avaliação da performance (Braam e Nijssen 2004). É utilizado, de igual forma, para a definição de objectivos, compensação dos gestores, alocação de recursos, planeamento e orçamentação e aprendizagem e feedback estratégicos (Kaplan e Norton 2001b, Kasperskaya 2006, Kasperkaya e Oliveras 2003, Malmi 2001).

Estas novas características dão origem, segundo Cobbold e Lawrie (2004), à 3ª geração do BSC.

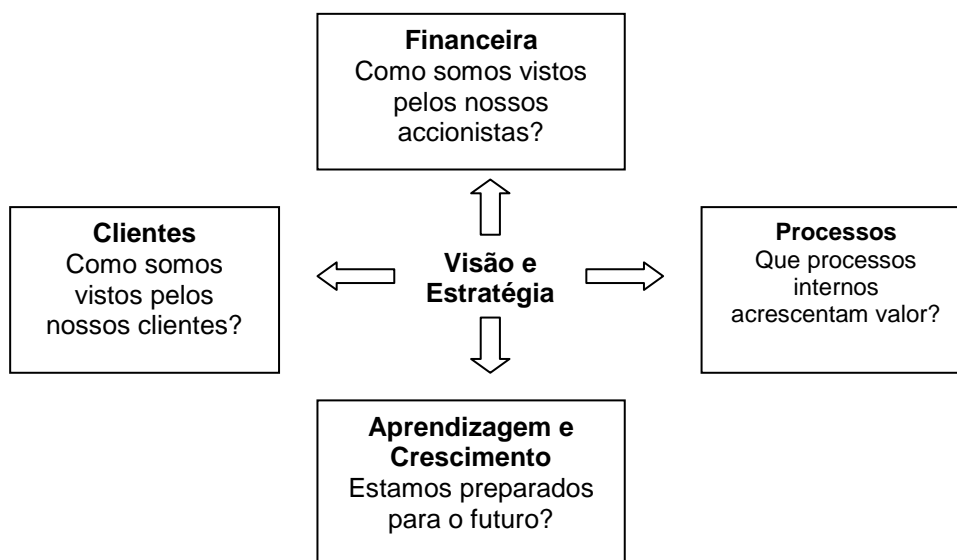
Da evolução do seu conceito teórico, é possível destacar-se duas grandes funções do BSC, que analisaremos, a seguir, com mais pormenor: (1) o BSC como sistema de avaliação da performance e (2) o BSC como sistema de gestão estratégica.

2.3.2. O BSC como sistema de avaliação da performance

2.3.2.1. As quatro perspectivas

Uma das características do BSC é a categorização dos indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento, permitindo uma visão holística da empresa (Kaplan e Norton 1992, 1996a).

Fig. 2.2. - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996a: 9)

A **perspectiva financeira** focaliza-se na definição de indicadores que expressam o impacto económico das acções desenvolvidas (Epstein e Manzoni 1997). Os indicadores mais utilizados são relacionados com a rentabilidade: EVA®, rendibilidade dos capitais investidos, volume de negócios, entre outros (Jordan et al. 2003).

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), os objectivos e indicadores financeiros servem para expressar um duplo papel: (1) definem o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia definida e (2) servem como metas finais para os objectivos e indicadores das outras perspectivas. Neste contexto, os autores sublinham que os objectivos e indicadores desta perspectiva devem ser definidos antes dos demais, uma vez que eles representam o ponto de partida para o desdobramento de outros indicadores e o ponto de chegada para avaliar a performance financeira.

A **perspectiva dos clientes** tem em conta que, para atingir os objectivos financeiros, as empresas devem fornecer produtos e serviços que os clientes valorizem. Assim, as empresas devem começar por identificar os clientes a servir e os segmentos de mercado nos quais querem competir, para, posteriormente, determinar um conjunto de indicadores que ajudem a focalizar os esforços para entregar valor aos clientes e reflectam de melhor forma esse valor criado pelos produtos e serviços (Kaplan e Norton 1996a).

As principais medidas de performance utilizadas nesta perspectiva relacionam-se com a satisfação dos clientes, retenção de clientes, quota de mercado e rendibilidade das vendas por cliente, entre outros (Jordan et al. 2003).

Na ***perspectiva dos processos internos de negócio***, as empresas identificam os processos necessários para o alcance dos objectivos financeiros e de clientes e é aqui que se revela uma das grandes diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de avaliação da performance. Kaplan e Norton (1996a) argumentam que, enquanto que os sistemas tradicionais se preocupam com o controlo e melhoria da qualidade e redução de custos no âmbito dos processos existentes, o BSC identifica novos processos de negócio, tendo em conta as perspectivas dos accionistas e dos clientes. Por outro lado, os autores enfatizam o processo de inovação referindo que as organizações devem satisfazer a procura actual e ir de encontro à mudança das necessidades dos clientes actuais e futuros através do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesta perspectiva, os indicadores podem ser, por exemplo, de tempos de produção, taxa de rejeições e de produtividade, entre outros (Jordan et al. 2003).

A ***perspectiva da aprendizagem e crescimento*** tem como objectivo identificar as infra-estruturas necessárias para o alcance dos objectivos nas restantes e, por conseguinte, apoiar um crescimento sustentado de longo prazo. Aqui, os autores identificam três áreas fundamentais: capacidades dos colaboradores, capacidades dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento, destacando assim o papel de activos intangíveis como os recursos humanos, a informação e a estrutura organizacional na gestão actual das empresas (Kaplan e Norton 1996a, 2004b). Os indicadores mais comuns dizem respeito, por exemplo, à formação, ao índice de satisfação do pessoal e ao investimento em tecnologias de informação (Jordan et al. 2003).

Tendo em conta esta classificação em perspectivas, a tomada de decisão terá em conta maior integração de informação, através do balanceamento entre: (1) indicadores financeiros e não financeiros; (2) indicadores de curto e longo prazos; (3) indicadores externos (accionistas e clientes) e internos (processos e aprendizagem); (4) indicadores de resultados e seus condutores (*performance drivers*); (5) indicadores de performance actual e futura e (6) indicadores quantitativos/objectivos e qualitativos/subjectivos (Kaplan e Norton 1996a, Papalexandris et al. 2005, Simons 2000).

2.3.2.2. Articulação entre perspectivas e as relações de causa-efeito

Definir as quatro perspectivas e os indicadores do BSC não garante, *per si*, a eficácia da avaliação da performance. Kaplan e Norton (1996a) argumentam que há que definir um conjunto de relações de causalidade entre perspectivas e indicadores de forma a reflectir a estratégia da empresa.

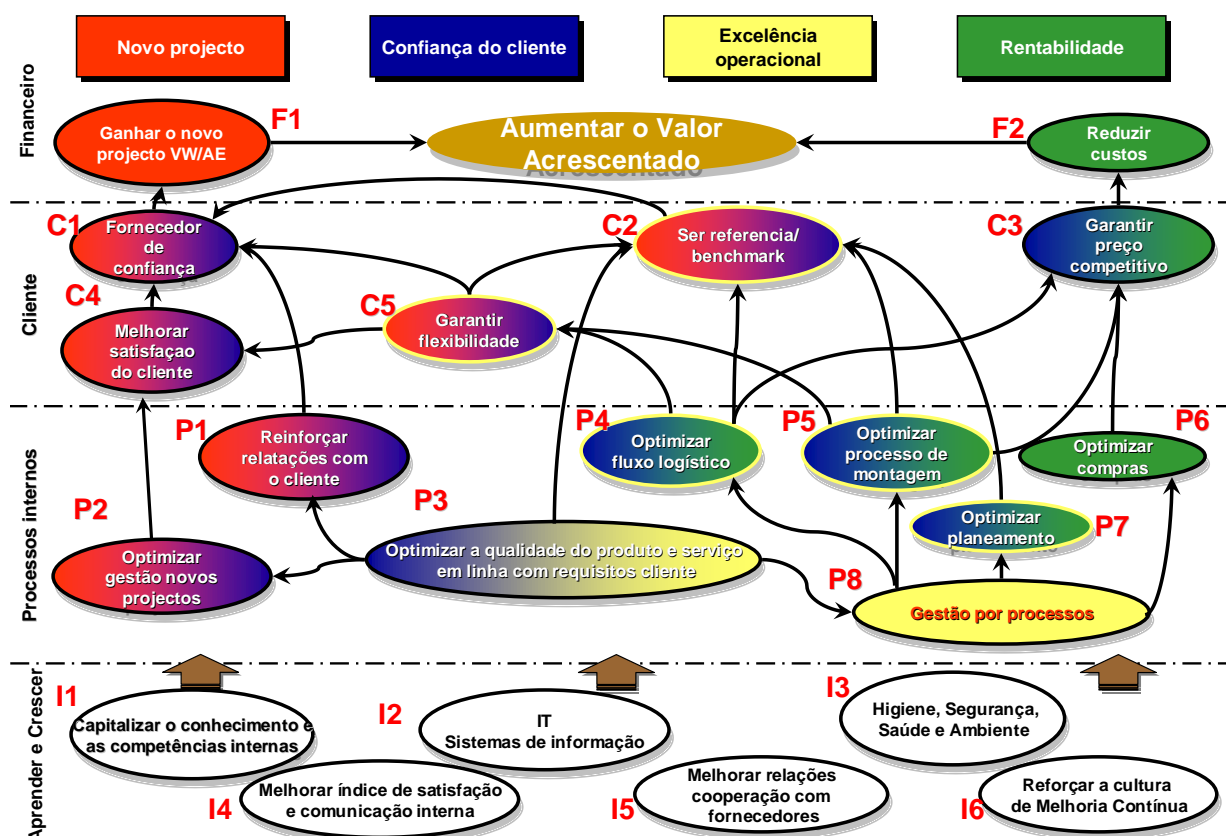
Para estes autores, a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses, que podem ser expressas através de uma sequência de afirmações do tipo “se..., então...” e que são fundamentais na definição das relações de causa-efeito e na comunicação da estratégia da organização a todos os seus colaboradores.

Ao identificar quais os indicadores de sucesso do negócio⁵, os gestores podem começar a analisar em que medida podem afectá-los. Através deste processo, são identificadas ligações entre as acções dos colaboradores e os resultados decorrentes dessas acções, que levarão à determinação dos *key performance drivers*⁶, que expressam os meios para se atingir os objectivos estratégicos (Mooraj et al. 1999).

⁵ Estes indicadores são chamados de *lag indicators* ou indicadores de resultados porque ocorrem como resultado de outras acções.

⁶ Estes indicadores são chamados de *lead indicators* ou indicadores de meios, uma vez que antecedem o alcance dos objectivos estratégicos.

Fig. 2.3. - Exemplo de um mapa estratégico



Fonte: Vanpro (2006a)

As relações de causa-efeito são expressas no BSC através de mapas estratégicos (*strategy maps*) que fazem a representação visual das relações entre os componentes da estratégia de uma organização, dando aos gestores uma imagem abrangente do que deve ser feito para a sua execução (Kaplan e Norton 2000, 2004a). Estes mapas contêm hipóteses ou projecções sobre a forma como cada processo organizacional impulsiona a performance da empresa, que são validadas através da comparação dos objectivos com o desempenho real (Kaplan e Norton 2004a). A repetição deste ciclo de verificação e validação serve para construir um know-how organizacional em torno da procura de indicadores-chave para avaliar a performance, contribuindo para a aprendizagem organizacional (Bukh e Malmi 2005).

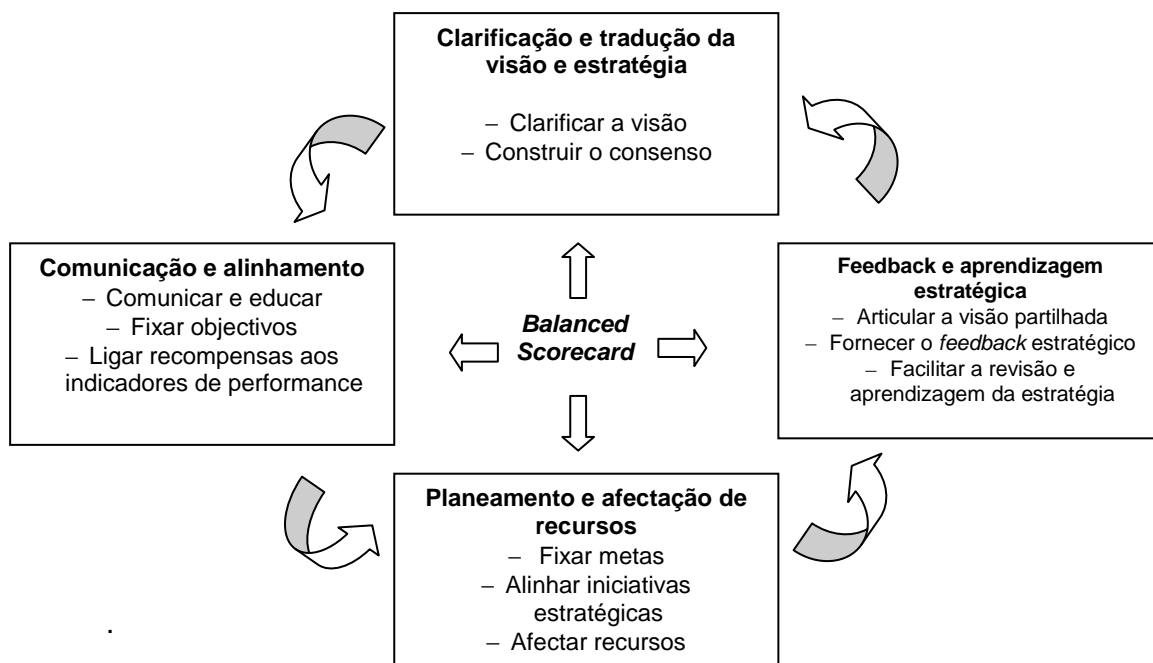
2.3.3. O BSC como sistema de gestão estratégica

A cadeia de relações de causa-efeito é estabelecida tendo em conta a implementação *top-down* do BSC. Tipicamente, a gestão de topo define a missão, a visão e as grandes

orientações estratégicas da empresa, dando-se início a um processo de descentralização com vista à comunicação da estratégia e dos objectivos e obtenção do alinhamento e envolvimento de todos os colaboradores.

Neste âmbito, de acordo com os autores, o BSC evolui de um simples sistema de avaliação da performance para uma ferramenta de gestão e implementação da estratégia, que motiva a melhoria da competitividade e da performance. Esta melhoria pode ser conseguida através da ligação entre a estratégia e a prática operacional dos colaboradores, que permite acompanhar e obter feedback contínuo das acções, dos resultados e do seu impacto na realização dos objectivos organizacionais.

Fig. 2.4. – O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1996b: 77)

Kaplan e Norton (1996) sugerem o recurso aos quatro processos derivados do BSC constantes da figura anterior, no sentido de garantir maior coerência na ligação entre a estratégia e as operações.

O primeiro processo, de **clarificação e tradução da visão e estratégia**, sugere que a definição dos mapas estratégicos, no âmbito do BSC, ajuda na construção de consenso quanto à visão e estratégia e aos indicadores negociados e aceites pelos gestores.

O segundo processo, de **comunicação e alinhamento**, pretende mostrar aos colaboradores quais os objectivos críticos a serem alcançados para que a empresa seja bem sucedida, no pressuposto de que, só assim, eles desenvolverão atitudes locais coerentes com a estratégia global. Para fazer esse alinhamento, os gestores dispõem de três actividades: comunicar e educar, fixar objectivos e ligar recompensas aos indicadores de performance.

O terceiro processo, de **planeamento e afectação de recursos**, tem como objectivo permitir a integração dos planos de negócio e financeiro. A implementação do BSC força as empresas a integrar o planeamento estratégico e a orçamentação, garantindo, assim, que o orçamento suporta a estratégia empresarial.

O quarto processo, de **feedback e aprendizagem estratégica**, é usado para capacitar as empresas para que, em tempo real e em função das experiências vividas, modifiquem a sua estratégia, caso seja necessário. Para tal, o BSC promove três actividades essenciais (1) articula a visão partilhada, (2) fornece o feedback estratégico e (3) facilita a revisão e aprendizagem da estratégia.

Apesar destas premissas teóricas terem grande divulgação, na prática o BSC pode ter características diferentes, como veremos nas secções seguintes.

2.3.4. Concepção e implementação do BSC

O processo de concepção e implementação do BSC deve assumir um carácter sistemático e consensual, que consiga mostrar de forma clara a tradução da missão e estratégia em indicadores de desempenho.

Niven (2002) salienta que para que a implementação do BSC contribua para uma mudança positiva na organização, é necessário que ele seja firmemente ligado aos sistemas de gestão, tornando-se o suporte fundamental para a análise e gestão do desempenho e para a tomada de decisão.

Em termos internacionais, várias metodologias de concepção e implementação têm sido divulgadas, em função das experiências dos autores e aplicações específicas em diferentes empresas.

A primeira metodologia foi apresentada por Kaplan e Norton (1993), consistindo em oito etapas concebidas para que o BSC possa fazer a ligação entre a estratégia e os indicadores de performance.

Kaplan e Norton (1993):

1. Preparação
2. Entrevistas: primeira abordagem
3. Workshops executivo: primeira abordagem
4. Entrevistas: segunda abordagem
5. Workshops executivo: segunda abordagem
6. Workshop executivo: terceira abordagem
7. Implementação
8. Revisões Periódicas

No artigo "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*", de 1996, Kaplan e Norton apresentam uma metodologia de implementação que contempla uma extensão de 8 para 10 etapas, com algumas sub-etapas. De acordo com os autores, após a 10ª etapa, o BSC já fará parte da rotina do sistema de gestão estratégia da empresa.

No livro publicado em 1996, os proponentes do BSC apresentam uma outra metodologia para construção do BSC, desenvolvida a partir do modelo de 1993 e constituída por 10 etapas.

Kaplan e Norton (1996b):

1. Clarificação da visão
- 2a) Comunicação aos gestores das hierarquias intermédias
- 2b) Desenvolvimento dos scorecards das unidades de negócio
- 3a) Eliminação dos investimentos não estratégicos
- 3b) Lançamentos dos programas da empresa (corporate programs)
- 4) Revisão dos scorecards das unidades de negócio
- 5) Redefinição da visão
- 6a) Comunicação do BSC a toda a organização
- 6b) Definição dos objectivos individuais de performance
- 7) Revisão do orçamento e plano de longo prazo
- 8) Realização de revisões mensais e trimestrais
- 9) Realização da revisão anual da estratégia
- 10) Ligação das performances individuais dos colaboradores ao BSC.

Contudo, Kaplan e Norton (1996a) advertem que a implementação do BSC não é tão fácil quanto parece e que, ao longo do processo, deverão parecer vários problemas de cariz estrutural e organizacional

Kaplan e Norton (1996a):

1. Selecção da unidade organizacional apropriada
2. Identificação das ligações organizacionais
3. Desenvolvimento das entrevistas de primeira abordagem
4. Sessões de síntese
5. Workshops executivo: primeira abordagem
6. Reuniões dos subgrupos
7. Workshops executivo: segunda abordagem
8. Concepção do plano de implementação
9. Workshops executivo: terceira abordagem
10. Finalização do plano de implementação

Se compararmos as metodologias de 1993 e 1996a, podemos verificar que são muito parecidas. Grande parte das etapas do modelo de 1996a (por exemplo as nº 3, 5, 7 e 9) podem ser encontradas no modelo de 1993, tendo mudado apenas a ordem de execução. No entanto, é interessante notar que as publicações de Kaplan e Norton sobre a temática dão origem a três modelos diferentes de implementação.

Nas páginas seguintes são sintetizadas as características das principais fases de implementação do BSC, tal como apresentado por Kaplan e Norton no livro de 1996.

Quadro 2.2. – Fases de implementação do BSC

Fase		Descrição
1	Seleção da unidade organizacional apropriada	<p>Kaplan e Norton (1996a) referem que o processo inicial de implementação do BSC funciona melhor numa unidade de negócio que abarque actividades em toda a cadeia de valor da empresa.</p> <p>A escolha também deve recair sobre uma unidade para a qual seja fácil definir indicadores de actuação financeira, sem as complicações associadas à distribuição de custos e preços de transferência.</p> <p>A unidade seleccionada não deverá ter um âmbito de actuação muito restrito, uma vez que isso dificulta a definição de uma estratégia coerente, facto indispensável para o cumprimento da missão.</p>
2	Identificação das ligações organizacionais	<p>Depois de seleccionada a unidade de implementação, deve-se estabelecer as relações que ela mantém com as outras unidades organizacionais, departamentos e funções. Este processo servirá para evitar que aquela unidade desenvolva objectivos e indicadores que favoreçam a sua actuação mas prejudiquem as outras. Por outro lado, permite que se conheçam limitações e oportunidades da unidade seleccionada que, isoladamente, não seriam fáceis de detectar.</p>
3	Desenvolvimento das entrevistas de primeira abordagem	<p>O arquitecto da implementação do BSC deve preparar e disponibilizar, aos gestores, informação básica e retrospectiva sobre o BSC, assim como documentação sobre a visão, missão, estratégia e meio envolvente da unidade seleccionada.</p> <p>Posteriormente, deve realizar entrevistas com todos os gestores de forma a obter informação sobre os objectivos estratégicos e indicadores das quatro perspectivas do BSC.</p> <p>O grupo de trabalho deve tentar recolher contributos que sirvam para enriquecer o significado e contexto dos objectivos e indicadores, através de entrevistas de fluxo livre mas com um conjunto comum de perguntas e respostas possíveis.</p>
4	Sessões de síntese	<p>Nesta fase, deve-se reunir a equipa de trabalho para discutir e analisar os resultados das entrevistas efectuadas na fase anterior. Desta reunião, deve sair um conjunto de materiais que servirão de base para o primeiro workshop executivo, como por exemplo, a lista provisional de objectivos e indicadores classificados nas quatro perspectivas que deverá representar a estratégia da unidade de negócio.</p>
5	<i>Workshop</i> executivo: primeira abordagem	<p>Este conjunto de reuniões deve permitir a obtenção de consenso dos gestores de topo em relação ao BSC. Começando pela missão e visão, devem ser analisados os diversos objectivos de cada perspectiva, até serem votados os três ou quatro mais importantes.</p>

		No final desta fase, devem estar definidos os objectivos, a sua declaração descrita e pormenorizada e uma lista de potenciais indicadores de performance para cada perspectiva.
6	Reuniões dos subgrupos (de cada perspectiva)	Estas reuniões têm quatro objectivos principais: <ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoar a descrição dos objectivos definidos na fase anterior; - Definir, para cada um dos objectivos, o indicador ou indicadores que reconheçam e comuniquem de forma mais eficaz a sua intenção; - Identificar as fontes de informação e alimentação de cada indicador e a sua forma de obtenção - Identificar as relações entre os indicadores de cada uma das perspectivas, assim como entre eles e os das restantes perspectivas.
7	<i>Workshop</i> executivo: segunda série	Nestas reuniões devem participar os gestores de topo e os quadros intermédios, devendo ser debatidos a visão, as declarações de estratégia da organização e os objectivos e indicadores contemplados no BSC. Depois disso, deve-se começar a preparar o plano de implementação.
8	Concepção do plano de implementação	Uma nova equipa de trabalho, na qual estejam incluídos os líderes de cada subgrupo, deve definir as metas e desenvolver um plano de implementação do BSC. Kaplan e Norton (1996a) argumentam que este plano deve abarcar a forma como os indicadores do BSC vão estar ligados aos sistemas de informação e às bases de dados. Deve-se facilitar o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades organizacionais descentralizadas.
9	<i>Workshop</i> executivo: terceira abordagem	Esta série de reuniões deve ter como objectivo permitir o consenso final sobre a visão, objectivos e indicadores desenvolvidos nas fases anteriores e validar as metas propostas pela equipa de trabalho de implementação. Como resultado final, os gestores do topo devem estar de acordo com o programa, comunicando o BSC, de seguida, aos colaboradores.
10	Finalização do plano de implementação	O BSC poderá ser uma ferramenta para acrescentar valor se estiver integrado num sistema de gestão da organização. Assim sendo, levanta-se a necessidade de elaborar um plano de actuação faseado, baseado na melhor informação disponível de modo a que a agenda resultante seja consistente com as prioridades associadas ao BSC. Kaplan e Norton (1996a) referem que, se a organização tiver a sua estratégia bem formulada e o seu ambiente bem analisado, poderá implementar o BSC em 16 semanas.

Fonte: Elaborado a partir de Kaplan e Norton (1996a)

De acordo com Ahn (2001), todos os modelos de implementação apresentados carecem de uma fundamentação teórica comum capaz de suportar a construção e implementação do BSC. Apesar disso, Kaplan e Norton (2001a, 2001b, 2001c) desenvolveram um conjunto de princípios para que, através da utilização do BSC, se criem as chamadas organizações focalizadas na estratégia (*strategy focused organizations*).

Nessas publicações, os autores sublinham que, apesar de cada organização desenvolver o seu alinhamento estratégico de forma específica e com uma sequência própria, é possível, através do BSC, fazer a ligação entre os processos e sistemas-chave de negócios e a estratégia, com recursos a um conjunto de cinco princípios: (1) tradução da estratégia em termos operacionais; (2) alinhamento da organização à estratégia; (3) fazer da estratégia parte do dia-a-dia de todos os colaboradores; (4) fazer da estratégia um processo contínuo e (5) mobilizar a mudança pela liderança da gestão.

O primeiro princípio, “**traduzir a estratégia em termos operacionais**”, tem subjacente a ideia de que o BSC cria uma plataforma de referência comum e entendível para todas as unidades da organização e seus colaboradores, através da decomposição dos elementos críticos da estratégia no mapa estratégico.

O segundo princípio, “**alinhamento da organização à estratégia**”, relaciona-se com a eliminação das barreiras à implementação da estratégia e a obtenção de uma performance organizacional global melhor do que a soma das suas diferentes partes. Este princípio assume que o BSC permite transmitir uma mensagem consistente, na qual são identificadas as prioridades e são divulgados os aspectos susceptíveis de criar sinergias organizacionais, prevenindo que as estratégias individuais das diferentes unidades de negócio diverjam.

O terceiro princípio, “**fazer da estratégia parte do dia-a-dia de todos os colaboradores**”, refere que o BSC deve ser utilizado para comunicar e educar a organização sobre a sua estratégia. Neste contexto e uma vez que várias organizações apresentam algum ceticismo na divulgação da sua estratégia, Kaplan e Norton sublinham que, para os concorrentes, ter conhecimento da estratégia só será benéfico se conseguirem pô-la em prática e que não será possível uma execução bem sucedida da estratégia se as pessoas da organização não a conhecerem. Para tal, a estratégia é comunicada de cima para baixo mas de forma a que os indivíduos e departamentos possam desenvolver os seus próprios objectivos tendo em conta as prioridades estabelecidas na estratégia. Outra questão abordada pelos autores é a ligação do BSC aos incentivos, de forma a enfatizar a importância do trabalho individual e de equipa.

Em relação ao quarto princípio, “**fazer da estratégia um processo contínuo**”, Kaplan e Norton (2001a) definem três questões importantes na implementação do BSC: a primeira relaciona-se com a ligação entre a estratégia e o processo orçamental, utilizando o BSC como um instrumento de avaliação dos investimentos potenciais; a segunda diz respeito à transformação da estratégia num processo contínuo através da realização de reuniões periódicas da gestão para a sua revisão; a terceira questão está ligada a um processo de aprendizagem e adaptação da estratégia através do processo de implementação do BSC e do seu feedback.

O último princípio, “**mobilizar a mudança pela liderança da gestão**”, tem em conta o suporte e envolvimento activos da gestão de topo da organização como a principal condição para o sucesso da implementação da estratégia.

Ainda que as metodologias apresentadas possam ser diferentes, é possível sistematizar, a partir da literatura sobre o BSC, um conjunto de factores que podem condicionar a implementação com sucesso do BSC e que estão resumidos no quadro seguinte.

Quadro 2.3. - Factores de sucesso na implementação do BSC

Factores de sucesso	Referências na Literatura (Exemplos)
Avaliar se o BSC é, realmente, a ferramenta adequada para a resolução do problema organizacional, evitando a implementação de reformas com base em ferramentas	Morisawa (2002), Niven (2002)
Empenhamento dos gestores de topo	Ahn (2001), Amaratunga et al. (2001), Kaplan e Norton (1996a); Morisawa (2002), Niven (2002)
Envolvimento de uma equipa multidisciplinar e transversal no processo de implementação	Ahn (2001), Azofra et al. (2003), Morisawa (2002)
Envolvimento de todos os membros da organização, criando um alinhamento estratégico através da comunicação e do desenvolvimento de informação visual;	Amaratunga et al. (2001), Ahn (2001), Kaplan e Norton (1996a), Rigby (2001);
Formação e sensibilização dos membros da organização através da identificação e divulgação dos benefícios esperados	Azofra et al. (2003), De Haas e Keingeld (1999), Kaplan e Norton (1996a), Malina e Selto (2001)
Identificar e clarificar as responsabilidades na implementação	Amaratunga et al. (2001), Ahn (2001), Azofra et al. (2003); Kaplan e Norton (1996a), Morisawa (2002), Niven (2002)
Presença de um facilitador externo (fora da empresa)	Ahn (2001),
Desdobramento dos <i>scorecards</i> pelas hierarquias	Azofra et al. (2003), Kaplan e Norton (1996a)
Definição de uma terminologia comum a todas as pessoas da organização	Kaplan e Norton (1996a), Niven (2002)

Minimizar a complexidade através da definição dos (poucos) indicadores importantes, mas não apenas os mais fáceis e imediatos	Azofra et al. (2003), De Haas e Keingeld (1999)
Definição de relações de causa-efeito entre indicadores em vez de estarem sozinhos, reflectindo a estratégia	Kaplan e Norton (1996a), Niven (2002)
Recolha preliminar de informação e indicadores para teste e posterior selecção final dos indicadores	Ahn (2001), Azofra et al. (2003)
Acesso à informação correcta, fiável e atempada ainda que com periodicidade diferente consoante o tipo de indicador (v.g. indicadores financeiros mensais e indicadores de processos diários ou semanais)	Ahn (2001), Kaplan e Norton (1996a), Malina e Selto (2001)
Institucionalizar o processo do BSC na organização	Amaratunga et al. (2001), Azofra et al. (2003), Kaplan e Norton (1996a), Morisawa (2002),;
Fazer a ligação dos objectivos a planos de incentivos e recompensas, como forma de incentivar	Kaplan e Norton (1996a), Niven (2002)
Utilização de aplicações informáticas para a organização e gestão de dados e para o <i>reporting</i>	Epstein e Manzoni (1998), Morisawa (2002),

2.3.5. Conceito prático e investigação empírica sobre o BSC

Tratando-se de uma nova abordagem no âmbito da contabilidade de gestão e da avaliação da performance, a obtenção da validade em torno dos conceitos do BSC necessita de tempo, evidência empírica objectiva e análise cuidada.

Ainda que grande parte da literatura sobre esta ferramenta seja constituída por textos de prescrição normativa, os relatos em torno da sua implementação têm sido crescentes, embora, muitas vezes, sem o carácter crítico necessário (Malina e Selto 2001).

Kaplan e Norton são os primeiros a referir, nos seus livros, inúmeros exemplos de implementações (bem sucedidas) em empresas, entidades estatais e instituições em fins lucrativos⁷. As grandes conclusões vão no sentido da confirmação das vantagens do BSC como instrumento eficaz na implementação, comunicação e alinhamento da estratégia, assim como, na avaliação da performance⁸.

⁷ São exemplos: a Mobil North America, a CIGNA Property and Casualty Insurance, a Chemical (Chase) Retail Park, a AT&T Canada, Inc., a University of California San Diego, o Duke Children's Hospital e o National Bank Online Financial Services (Kaplan e Norton 1996a).

⁸ A *Balanced Scorecard Collaborative*, entidade criada para promover a difusão e implementação do BSC a nível mundial e actualmente conhecida como *Palladium*, publica mensalmente o *Balanced Scorecard Report* que relata perspicácias, experiências e ideias para as *strategy focused organizations* e no qual são descritos casos de implementações (bem sucedidas) do BSC em empresas de diferentes países do mundo.

Porém, diversas pesquisas têm sugerido que o conceito prático de BSC é, muitas vezes, diferente do original de Kaplan e Norton, merecendo diversas interpretações consoante os contextos específicos e os recursos disponíveis nas organizações.

Analisaremos a seguir um conjunto de investigações empíricas sobre o BSC que espelham o conceito prático da ferramenta, enquadradas nos seguintes temas: características do BSC, seus impactos sobre a performance e investigação cognitiva sobre o BSC.

2.3.5.1. Características do BSC

Speckbacher et al. (2003) conduziram uma investigação a 200 das principais empresas comerciais da Alemanha, Suíça e Áustria, tendo concluído que apenas 26% delas utilizam o BSC e, grande parte, em versões mais incompletas do que o original de Kaplan e Norton. Em particular, os autores verificaram que só 50% utilizam as relações de causa-efeito e apenas um terço utiliza a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

As relações de causalidade são, também, consideradas críticas por Ahn (2001) que, ao analisar a implementação do BSC na empresa ABB Industrie AG, verificou a existência de grande complexidade e dificuldade na sua definição. Este autor argumenta ainda que, apesar de o BSC apresentar algumas das vantagens difundidas por Kaplan e Norton, as soluções gerais propostas por estes autores para resolução dos problemas de implementação e utilização são insuficientes e, por vezes, ineficazes⁹.

Malmi (2001), mediante entrevistas a gestores de 17 empresas finlandesas, concluiu que as empresas utilizam o BSC como sistema de informação ou, aproximadamente, como sistema de gestão por objectivos. Entre outras coisas, grande parte dos gestores tiveram dificuldades em descrever e implementar o conceito de relações de causa-efeito e ao contrário do que é referido por Kaplan e Norton, em 15 empresas, o BSC era independente do orçamento.

Stemsrudhagen (2004) conclui, no seu estudo sobre a estrutura do BSC utilizado por empresas industriais norueguesas, que a sua utilização é limitada porque existe a percepção pelos gestores de que a utilização e os benefícios da informação são relativamente uniformes quer exista, ou não, o BSC. Este pensamento, também, pode

⁹ Por exemplo, o autor refere que a solução apresentada por Kaplan e Norton de estabelecimento do princípio “se...então...” na definição das relações de causa-efeito foi insuficiente porque havia sempre argumentos a favor das ligações.

justificar a relativa juventude da implementação do BSC na Dinamarca, conforme conclusões da investigação de Nielsen e Sorensen (2004).

Malina e Selto (2001) descrevem um estudo de caso sobre os atributos e a eficácia do BSC enquanto instrumento de comunicação estratégica e de controlo de gestão numa grande multinacional industrial americana. Eles concluem que, pelo menos na empresa objecto de estudo, o BSC apresenta significativas oportunidades para desenvolver, comunicar e implementar a estratégia. Por exemplo, foi encontrada evidência de que os gestores respondem positivamente aos indicadores do BSC, reorganizando os seus recursos e actividades, algumas vezes de forma drástica, para melhorar o seu desempenho nesses indicadores. Mais ainda, os gestores acreditam que melhorar a performance do seu BSC é melhorar a eficiência e rentabilidade dos seus negócios. Porém, verificou-se que os seguintes factores afectam de modo negativo a percepção do BSC, causando conflitos e tensões na empresa em estudo: (1) indicadores incorrectos, (2) comunicação sobre o BSC unidireccional (exclusivamente *top-down* ou não participativa) e (3) *benchmarks* desapropriados mas utilizados para avaliação.

2.3.5.2. Impactos do BSC sobre a performance

Hoque e James (2000) evidenciaram, com base num inquérito a 66 empresas australianas, que uma maior utilização do BSC está associada a um aumento da performance organizacional, mas que esta relação não depende de forma significativa da dimensão da organização, do ciclo de vida do produto ou da posição de mercado. Conclusões no mesmo sentido foram obtidas por Davis e Albright (2004) que, mediante 2 anos de observações em 9 filiais de uma instituição financeira norte-americana, 4 nas quais havia sido implementado o BSC e 5 que utilizavam indicadores exclusivamente financeiros, verificaram que a performance das primeiras melhorou após introdução do BSC e que estas superaram as restantes em que se usava o sistema tradicional.

Contudo, os resultados dos dois estudos anteriores são contrários aos de Ittner et al. (2003b) que, com base numa pesquisa a 140 empresas norte-americanas de serviços financeiros, concluíram que a utilização do BSC está associada a uma maior satisfação em relação ao sistema de avaliação da performance mas não à melhoria da performance económica. Da mesma forma, Hendricks et al. (2004) também não encontraram evidências de melhor performance financeira (aumento da rentabilidade das vendas ou rentabilidade dos activos) em 42 empresas canadianas, após introdução do BSC.

2.3.5.3. Impactos do alinhamento dos indicadores do BSC com a estratégia organizacional sobre a performance

Olson e Slater (2002), ao pesquisar 208 gestores de empresas industriais e de serviços nos EUA, concluíram que o nível de alinhamento dos indicadores do BSC à estratégia melhora a performance organizacional, sugerindo que a avaliação da performance deve estar ajustada à orientação estratégica. Esta mesma conclusão foi obtida por Sim e Koh (2001) que, ao testar as relações entre as perspectivas do BSC e seu impacto sobre a performance em 83 empresas electrónicas nos EUA, obtiveram evidência de que as empresas que ligaram os seus objectivos estratégicos ao seu sistema de avaliação da performance, através do BSC, tiveram melhor performance do que aquelas que não o fizeram. Da mesma forma, Braam e Nijssen (2004), com base num inquérito a 100 empresas holandesas concluíram que, quando o BSC é utilizado numa perspectiva de implementação da estratégia tem impacto positivo na performance enquanto que a sua utilização não ligada à estratégia (por exemplo, para simples avaliação da performance) poderá afectar negativamente a performance.

2.3.5.4. Investigação cognitiva em torno do BSC

Outra questão que tem merecido grande destaque na literatura é a análise do impacto do BSC no processo de tomada de decisão, tendo em conta as capacidades e características cognitivas dos gestores. No quadro seguinte, são apresentados os principais resultados da investigação cognitiva em torno do BSC (por data de publicação).

Quadro 2.4. - Investigação cognitiva em torno do BSC

Autores	Objectivo da análise	Evidência	Resultados
Lipe e Salterio (2000)	Efeitos da utilização de indicadores comuns e exclusivos na avaliação da performance de duas unidades de negócio	Experiências com estudantes de MBA	Quando a performance nos indicadores comuns é favorável a determinada unidade a sua avaliação é superior à outra, enquanto que, quando a performance nos indicadores exclusivos é superior, as diferenças na avaliação não são significativas. Daí se conclui que o padrão de performance nos indicadores comuns afecta a avaliação das unidades, enquanto que nos indicadores exclusivos isso não acontece;
Lipe e Salterio (2002)	Efeitos da organização da informação sobre performance nas 4 perspectivas do BSC	Experiências com estudantes de MBA	De entre 2 unidade de negócio, a avaliação da performance é melhor para aquela cujo sistema de avaliação está organizado em BSC. Este formato foi classificado, pelos participantes, como logicamente melhor organizado do que a distribuição alfabética

			ou aleatória dos indicadores;
Ittner et al. (2003a)	Utilização de subjectividade ¹⁰ no plano de incentivos associado a um BSC	Estudo de caso	A utilização de subjectividade leva os gestores a ignorar grande parte dos indicadores, assumindo os financeiros como os principais determinantes dos incentivos,
Banker et al. (2004)	Efeitos da utilização de indicadores ligados à estratégia na avaliação da performance dos gestores	Experiências com estudantes de MBA	Quando é fornecida informação adicional sobre a estratégia das unidades de negócio, os indicadores ligados à estratégia têm impacto significativamente maior na avaliação do que aqueles não ligados. Neste caso, os indicadores exclusivos ligados à estratégia têm impacto mais significativo na avaliação do que os indicadores comuns não ligados à estratégia;
Libby et al. (2004)	Efeitos da obrigação de justificar as opiniões e da disponibilização de uma segunda opinião (qualificada) sobre o BSC na avaliação da performance	Experiências com estudantes de MBA	Tanto a obrigação de justificar as suas opiniões como a disponibilização de uma segunda opinião (qualificada) sobre o BSC aumentaram o nível de utilização de indicadores exclusivos na avaliação da performance.

2.3.6. Vantagens e limitações do BSC apontadas na literatura

Com base nos estudos empíricos apresentados na secção anterior e na revisão dos principais textos normativos, apresentamos, a seguir, uma análise crítica do BSC, apontando algumas das suas vantagens e limitações.

2.3.6.1. Vantagens

Ainda que exista pouca evidência empírica, as hipóteses relativas às vantagens e benefícios do BSC têm sido globalmente aceites, podendo ser sintetizadas de acordo com o quadro seguinte.

¹⁰ No âmbito deste estudo, a subjectividade é entendida como a flexibilidade na atribuição de ponderações aos indicadores quantitativos de performance, a utilização de avaliações subjectivas e/ou a introdução na avaliação de factores que não os previamente negociados e aceites pelos gestores.

Quadro 2.5. - Vantagens/Benefícios do BSC

Vantagens/Benefícios do BSC	Autores (Exemplos)
Constitui um meio de implementação (e alteração) da estratégia, ao chamar a atenção dos gestores para os factores críticos de sucesso e obrigando-os à obtenção de consenso em torno da visão e estratégia da empresa;	Frigo (2002), Kaplan e Norton (1996a), Ritter (2003);
Permite uma melhor comunicação da estratégia da empresa para os seus colaboradores, fomentando o alinhamento do seu comportamento de acordo com os objectivos estratégicos;	Hendricks et al. (2004), Kaplan e Norton (1996a, 2001a), Lawson et al. (2003), Malina e Selto (2001), Mooraj et al. (1999);
Possibilita uma melhor gestão e avaliação da performance pois fornece aos gestores informação relevante, concisa e equilibrada, através da integração de um conjunto limitado de indicadores de diferentes naturezas em quatro perspectivas da performance; evita desperdício de informação;	Choffel e Meyssonier (2005), Epstein e Manzoni (1997), Hendricks et al. (2004), Kaplan e Norton (1996a), Mooraj et al. (1999);
Destaca a contribuição dos indicadores não financeiros para o sucesso da implementação da estratégia, fornecendo aos gestores uma visão mais analítica e abrangente sobre as causas da performance financeira;	Hendricks et al. (2004), Kaplan e Norton (1996a);
Favorece a priorização dos objectivos de longo prazo e permite uma melhor ligação entre estes e as acções de curto prazo;	Kaplan e Norton (1996a), Lawson et al. (2003), Mooraj et al. (1999);
Permite o reconhecimento e a gestão dos elementos essenciais do negócio através da análise das relações de causa-efeito, identificando as actividades condicionantes do alcance dos objectivos estratégicos;	Ritter (2003);
Constitui uma base justa e objectiva para a determinação de incentivos, recompensas e progressos dos gestores;	Jordan et al. (2003), Kaplan e Norton (1996a), Lawson et al. (2003);
Fomenta o processo de aprendizagem organizacional.	Kaplan e Norton (1996a, 2001a), Mendoza e Zrihen (2001).

2.3.6.2. Limitações

Apesar do aumento da produção literária em torno do BSC, profissionais e académicos continuam a manter posições diferentes, e por vezes opostas, sobre a eficácia do BSC (Kasperskaya e Oliveras, 2003).

Neste contexto, sintetizamos a seguir um conjunto de limitações ao BSC apontadas na literatura.

a) Críticas à originalidade

Kaplan e Norton (1992, 1996a) apresentaram o BSC como uma grande inovação de gestão¹¹, o que causou espanto entre as comunidades académica e profissional francesas, as quais se encontravam bastante familiarizadas com o TB que, como veremos adiante, é muito semelhante em termos de essência e objectivos.

Bourguignon et al. (2002, 2004) argumentam mesmo que alguns autores sugerem que o TB “inspirou” o desenvolvimento do BSC. A origem do TB esteve associada à necessidade de dados não contabilísticos, nomeadamente dados físicos de produção e consumo, que evoluíram, posteriormente, para dados não financeiros mais abrangentes tais como indicadores de satisfação dos clientes, de processos e de TI, aspectos bastante destacados no âmbito do BSC.

Neste contexto, Bessire e Baker (2005) argumentam que a principal limitação do BSC é a sua fraca teorização, que o torna, do ponto de vista conceptual, uma ferramenta ambígua.

b) Críticas aos conceitos básicos

Relevância da performance financeira

De acordo com Lorino (2001), a construção dos mapas estratégicos e as quatro perspectivas do BSC evitam que se enfatize ou negligencie uma ou mais das suas perspectivas. No entanto, as quatro dimensões estão organizadas de forma hierárquica, na qual a vertente financeira assume-se como o objectivo final, tendo assim uma maior

¹¹ Méric (2003), ao analisar o contexto cognitivo e técnico de desenvolvimento do BSC, isolou três características que definem o seu discurso de uma inovação de gestão: (1) a ruptura (com o existente); (2) a vantagem (em relação ao existente) e (3) a sistematização (generalização das práticas). Relativamente à primeira característica, o autor refere que o BSC entra em ruptura com os sistemas tradicionais de avaliação da performance: (a) ao pôr em causa a sua visão tradicional exclusivamente financeira, (b) ao enfatizar a estratégia em detrimento do controlo, (c) ao escolher um número limitado de indicadores, resumindo de forma simples e eficaz a gestão da empresa e (d) ao desenvolver um campo lexical e uma retórica específicos. Quanto à segunda característica, o autor argumenta que o BSC apresenta uma vantagem cognitiva ligada ao fomento da aprendizagem estratégica organizacional e uma vantagem prática ligada aos novos e melhores conhecimentos, uma vez que foi fruto de uma experiência significativa. No que respeita à questão da sistematização, Méric (2003) sugere que a difusão da aplicação do BSC pelo mundo inteiro e por diferentes tipos de organizações (grandes empresas, PME, estado, organizações não lucrativas, etc.) e a sua compatibilidade com outras ferramentas de gestão (qualidade total, ABC, EVA®, etc.) fundamentam o seu discurso de inovação empresarial.

importância do que as outras (Mendoza et al. 2005)¹². Este facto pode demonstrar um certo desequilíbrio na avaliação da performance que, na opinião de Bescos e Cauvin (2004), é especialmente pertinente nas grandes empresas, mais voltadas para o mercado financeiro e nas quais a preocupação da gestão de topo é satisfazer os *shareholders*.

Por sua vez, autores como Atkinson et al. (1997b) assinalam a pouca importância atribuída a *stakeholders* como os fornecedores, colaboradores, governos, competidores, organizações sindicais e comunidade, dos quais o BSC não reflecte, de forma adequada, os contributos. Bontis et al. (1999) afirmam, ainda, que os próprios colaboradores são considerados como uma reflexão tardia (*afterthought*) e, como consequência, o desafio da gerir pessoas e seus conhecimentos é subestimado pelo BSC. Estes autores criticam, igualmente, o tratamento físico que o BSC faz do conhecimento e a assumpção de que a inovação é um aspecto rotineiro e independente das capacidades das pessoas.

Abordagem *top-down*

De acordo com Oriot e Misiaszek (2004) e Ponssard e Saulpic (2000), a abordagem *top-down* significa que o BSC é uma ferramenta mais adequada para as necessidades da gestão de topo do que para os gestores locais, uma vez que não tem em conta nem o know-how nem as restrições dos níveis mais operacionais. Deste modo, cria-se uma visão mecanicista e hierárquica da gestão, que descarta o respeito e utilização do conhecimento das pessoas envolvidas na organização (Cooper e Ezzamel 2005), fazendo com que o risco de rejeição por parte dos gestores locais possa ser maior uma vez que poderão sentir que o poder de decisão foi-lhes retirado (Choffel e Meyssonier 2005).

Norreklit (2000) afirma que, para que seja eficaz, um sistema de avaliação da performance não deve ser imposto mas sim percebido e aceite por todos os gestores, facto que implica a participação na sua concepção. Esta autora acrescenta, ainda, que, devido à abordagem *top-down*, os gestores encontram motivação e energia em aspectos externos a si próprios, tais como os incentivos e recompensas, o que os leva a focalizar-se no que é medido e recompensado, em detrimento de outros elementos importantes da gestão.

Por seu lado, Wegmann (2000, 2001) argumenta que a decomposição de cima para baixo constitui uma visão muito normativa da estratégia que pode não atender à razão de ser das

¹² Kaplan e Norton (1996: 62) referem mesmo que “*every measure selected for a scorecard should be part of a link of cause-and-effect relationships, ending in financial objectives that represent a strategic themes for the business unit*”.

organizações e que subestima o papel do capital humano, enquanto principal activo das organizações.

Relações de causa-efeito

Vários autores (Bourguignon et al. 2002, 2004; Norreklit 2000 e Otley 1999) têm criticado as relações de causa-efeito, apontando que elas caracterizam-se por:

- *Determinismo, linearidade e simplificação* – de acordo com Otley (1999), apesar de representar uma cadeia plausível de acontecimentos, as relações de causa-efeito entre perspectivas são assumidas como lineares e unidireccionais, o que representa uma simplificação da realidade. Este mesmo ponto é criticado por Norreklit (2000) que afirma que as perspectivas são interdependentes e subordinadas entre si, apresentando uma relação circular. Por sua vez, Bryant et al. (2004) argumentam que estabelecer, unicamente, relações de causalidade entre indicadores de uma perspectiva (v.g. aprendizagem e crescimento) e indicadores da perspectiva imediatamente a seguir (v.g. processos internos) constitui uma visão simplista da realidade, sugerindo que estas relações devem ser estabelecidas com os indicadores das perspectivas mais elevadas (v.g. clientes) do BSC¹³. Neste mesmo contexto, Tuomela (2005) sugere que, em vez da definição teórica e normativa *à priori* das relações de causa-efeito, elas devem ser estabelecidas e confirmadas ao longo do tempo, depois de implementados os indicadores de performance;
- *Ausência de análise temporal na definição das relações* – Norreklit (2000) afirma que o BSC não tem em consideração a dimensão temporal uma vez que mede causas e efeitos ao mesmo tempo. Esta assumption pode ser problemática uma vez que pode favorecer comportamentos de curto prazo ou com forte impacto financeiro, conduzindo à sub-otimização da performance e fracasso no alcance dos objectivos organizacionais (De Haas e Kleingeld 1999, Mendoza et al. 2005);
- *Vulnerabilidade a factores contingenciais* – Bukh e Malmi (2005) referem que estas relações podem não ser benéficas quando as organizações enfrentem ambientes bastante incertos e de mudança rápida.

¹³ A título de exemplo, Bryant et al. (2004) encontraram evidências de que a capacidade dos colaboradores (perspectiva da aprendizagem e crescimento) está positivamente associada com a introdução de novos produtos (perspectiva dos processos internos) e com a satisfação dos clientes (perspectiva dos clientes), mas não com a quota de mercado (perspectiva dos clientes) e com os resultados financeiros (perspectiva financeira).

Sistema com base na cultura americana

Bourguignon et al. (2002) consideram que o BSC está mais adequado à cultura americana pois reflecte aspectos específicos da sua ideologia¹⁴, tais como: (a) importância dos contratos entre hierarquias empresariais e de valores como o trabalho, a dedicação e o mérito profissional; (b) relevância da avaliação da performance e da atribuição de incentivos e recompensas como elementos de justiça no trabalho e (c) papel de grande impacto e grande estatuto social das técnicas e escolas de gestão.

Ao contrário, o BSC não se adequa, por exemplo, à cultura francesa¹⁵ na qual: (1) as hierarquias são criadas com base na notabilidade, honra e educação; (2) os incentivos e recompensas não tem importância na definição da justiça e (3) o impacto das técnicas de gestão é um facto recente e ainda pouco significativo¹⁶.

Neste ponto, Mendonza e Zrihen (1999) consideram que a abordagem (mecânica) *top-down* não tem em conta a construção colectiva e incremental da estratégia nem permite grande margem de manobra aos gestores locais, aspectos bastante importantes na forma de gerir dos franceses.

Por seu lado, Gehrke e Horvath (2002), num seu estudo sobre a utilização do BSC em França e na Alemanha, concluíram que a fraca adesão dos franceses a este sistema poderá dever-se ao baixo interesse dos franceses pelas inovações de gestão, ao papel no estado na vida das empresas, à forte presença de engenheiros na gestão, à grande maturidade do TB e à cultura de aversão ao risco, aspectos contrários à cultura americana.

Ênfase nos sistemas de incentivos e recompensas

Bourguignon et al. (2004) referem que a ligação explícita do BSC aos sistemas de incentivos e recompensas pode ser um problema, principalmente em países onde não existe longa tradição de ligação performance-recompensas, como é o caso de França. Por seu lado, Otley (1999) argumenta que Kaplan e Norton pouco dizem acerca da forma como os

¹⁴ Estes autores consideram que esta ideologia tem por base o princípio do contrato no qual todas as pessoas actuam de livre vontade, dentro dos contratos a que se comprometeram e com forte sentido moral de justiça. É enfatizado o trabalho individual, a igualdade de oportunidades e de tratamento e a ascensão social por mérito profissional (Bourguignon et al. 2002).

¹⁵ Neste país, é enfatizado o princípio da honra, segundo o qual cada pessoa pertence a um grupo social, com tradições, obrigações e privilégios específicos e distintos dos restantes grupos, estabelecendo-se uma hierarquia social com base no poder, notabilidade ou honra das famílias e mais, recentemente, na educação (Bourguignon et al. 2002).

¹⁶ Este ponto será discutido com maior pormenor na secção 2.5. relativa à comparação entre TB e BSC.

incentivos deverão ser estabelecidos, advertindo para o perigo de poder existir discrepâncias na sua atribuição uma vez que o BSC está, normalmente, ligado à função financeira enquanto os incentivos são estabelecidos pela função recursos humanos.

Tuomela (2005) reforça esta crítica argumentando que, em vez dos incentivos e recompensas, o foco dos sistemas de avaliação da performance deve ser colocado no processo de desenvolvimento, discussão e aprendizagem durante o qual os gestores desenvolvem indicadores que reflectem a sua percepção e convicção sobre o melhor caminho para o alcance dos objectivos estratégicos.

Uma outra questão no âmbito dos incentivos, será a decisão de se optar por uma remuneração individual, que permite revelar os talentos, o alinhamento e a responsabilização de cada um dos gestores (Kaplan e Norton 1996a) ou por uma remuneração por equipa, que permite incentivar o espírito colectivo de cooperação (Kaplan e Norton 2001a). Isto porque, como se viu anteriormente (através dos estudos de Banker et al. 2004 e Lipe e Salterio 2000), a avaliação através de indicadores exclusivos (individuais para cada gestor ou centro de responsabilidade) é preterida em detrimento dos indicadores comuns (colectivos a vários gestores), o que pode originar problemas de oportunismo e desmotivação entre gestores (Choffel e Meyssonier 2005).

c) Evolução do BSC

Apesar de ser apresentado como um modelo dinâmico e flexível, capaz de evoluir de acordo com a mudança da estratégia e dos factores críticos de sucesso, muito pouca orientação é dada em relação a essa evolução (Otley, 1999). Esta acepção é, também, realçada por Mendonza e Zrihen (1999) e Norreklit (2000) que referem que, não obstante o BSC apresentar informações quanto à implementação da estratégia, ele não avalia a relevância da opção estratégica seguida nem é capaz de detectar evoluções no ambiente empresarial que justifiquem a sua mudança, devido à sua rigidez. Por outro lado, tendo em conta o facto de ser um modelo genérico, não capta a evolução da cultura organizacional nem reflecte a incerteza e os aspectos contingenciais inerentes à pilotagem organizacional (Butler et al. 1997, Lorino 2001).

d) Dificuldades de implementação

As dificuldades de implementação têm sido apontadas como um dos grandes óbices do BSC, sendo referido muitas vezes que os sistemas de *scorecard* são “*too hard to deply*”

(Stratton et al. 2004: 42). Neste mesmo contexto, Ahn (2001), com base no seu estudo de caso, refere que Kaplan e Norton não fornecem orientação prática suficiente para a aplicação do BSC, sendo necessário procurar alternativas mais eficazes.

Integração e compatibilidade do BSC com sistemas de controlo já existentes

O BSC pode ser considerado mais um instrumento a adicionar à panóplia de ferramentas de gestão e de controlo existente nas organizações. Assim sendo, e uma vez que ele não pode sobreviver sozinho, torna-se necessário averiguar a compatibilidade entre eles, de forma a evitar duplicação de informação ou de esforço que poderá dar origem a comportamentos de rejeição ou cinismo (Otley 1999; Ahn 2001).

Envolvimento dos actores internos

De acordo com Epstein e Manzoni (1997), a concepção e implementação do BSC, tal como outras ferramentas de gestão, requer o envolvimento duradouro e visível da gestão de topo. Por outro lado, torna-se necessário escolher a pessoa certa para liderar o processo de implementação, de forma a cativar o interesse de todos e reunir consenso em torno das opções de implementação (Norreklit 2000). Ainda, e como foi referido anteriormente, no caso de ligação do BSC aos sistemas de incentivos e recompensas deverá ser ponderada a participação da função recursos humanos (Otley 1999). Um outro aspecto a considerar será o recurso a consultores externos que podem ser assumidos tanto como facilitadores do processo de implementação como perturbadores por não terem conhecimento suficiente da organização.

Escolha dos indicadores e quantificação dos seus objectivos

Kaplan e Norton não definem, de forma precisa, o que é um indicador de performance, orientando a sua definição através de exemplos e dos objectivos que lhes estão associados (Oriot e Misiaszek 2004). No entanto, os autores do BSC acrescentam que alguns indicadores podem ser genéricos, ou seja, aplicados a qualquer tipo de empresa ou unidade de negócio independentemente do seu contexto. Neste âmbito, Ahn (2001) refere que a selecção dos indicadores deve merecer algum cuidado, pois os efeitos da natureza dos indicadores e das limitações cognitivas dos decisores podem pôr em causa todo o processo

de avaliação¹⁷. Por outro lado, há que garantir a sua flexibilidade e revisão periódica, em função das mudanças estratégicas inerentes à turbulência do ambiente empresarial (Bergeron 2000).

Ainda que a quantificação das metas dos indicadores seja um dos aspectos importantes na implementação do BSC, Kaplan e Norton não apresentam muitas informações sobre este tema (Oriot e Misiaszek 2004). Ahn (2001) refere-o como uma das grandes dificuldades encontradas no processo de implementação do BSC na ABB. Assim sendo, Brewer et al. (2005) sugerem que se a construção dos indicadores não tiver participação dos colaboradores e se as metas não forem desafiadoras mas atingíveis, o BSC pode correr alguns riscos de implementação.

2.4. O Tableau de Bord (TB)

2.4.1. Origem e evolução

Para surpresa de muitos especialistas franceses, o BSC foi apresentado como uma contribuição inovadora para a teoria da contabilidade de gestão, quando, várias décadas atrás, o TB já havia sido difundido e implementado em grande parte das empresas francesas. O TB pode ser considerado, a par com o método das secções homogéneas¹⁸, a maior contribuição e ferramenta da contabilidade de gestão francesa e a sua origem remonta a meados do séc. XX.

Tradicionalmente, a realidade empresarial francesa foi caracterizada pela ocupação dos lugares de liderança da gestão por engenheiros e pela pouca importância dos mercados financeiros (Lebas 1994, Thorp e Kipfer 1991). Esses engenheiros assumiam as empresas como sistemas dinâmicos pelo que a sua prioridade era a tomada de decisão para o futuro, através da compreensão das formas como o negócio poderia crescer e do melhoramento contínuo da eficiência produtiva. Para tal, eles precisavam de informação, tanto quanto possível, em tempo real e que permitisse aferir acerca da capacidade do sistema em gerar resultados futuros positivos (Chiapello e Lebas, 2001, Gray e Pesqueux 1993).

Até meados do séc. XX, as ferramentas de gestão tinham sido baseadas, em grande parte, na contabilidade financeira. Porém, quando após longos anos de discussão se efectuou a

¹⁷ Mais uma vez, os resultados dos estudos empíricos de Lipe e Salterio (2000, 2002) e Banker et al. (2004) são exemplos disso.

¹⁸ O método das secções homogéneas fornece uma abordagem standardizada para a determinação dos custos com base na estruturação em centros de análise caracterizados pela existência de actividades homogéneas em cada um (Lebas 1994).

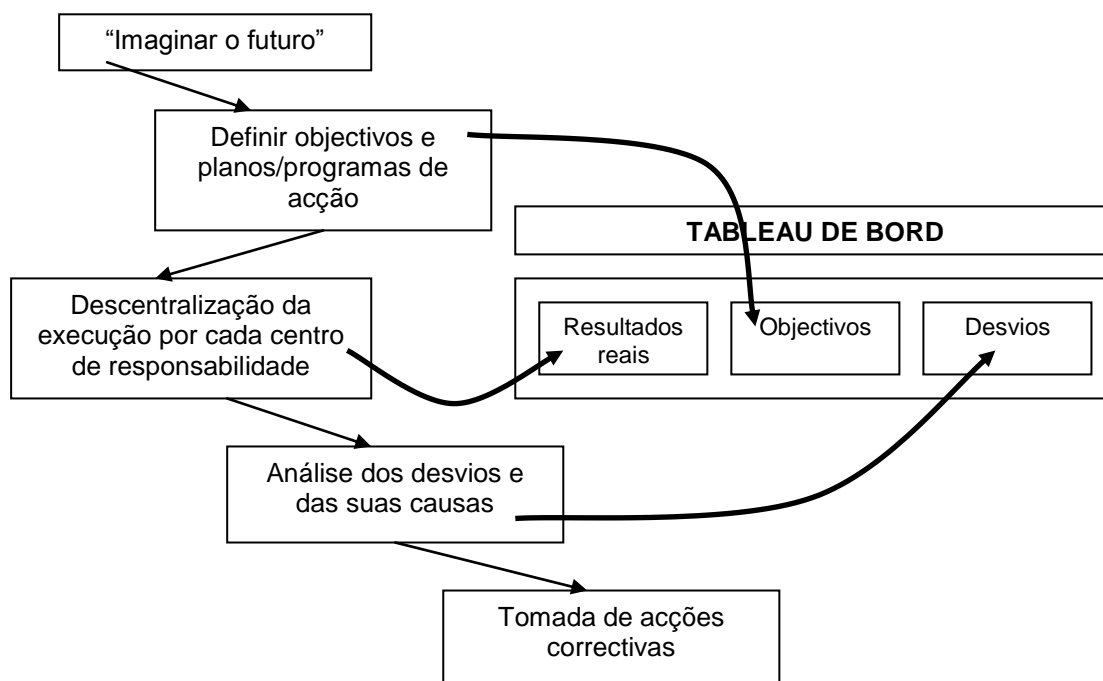
separação entre a contabilidade financeira e a de gestão, os gestores (engenheiros) viram-se obrigados a desenvolver instrumentos de gestão e de informação que possibilitassem uma melhor tomada de decisão, dando, assim, origem, ao processo de construção e utilização do TB.

Apesar de ser prática corrente, a sua teorização só surgiu muito anos depois e manteve-se durante muito tempo, como um instrumento de reporte de informação para o controlo da realização dos objectivos, caracterizado por uma panóplia de indicadores financeiros e físicos para o diagnóstico, controlo do passado e reacção (Lauzel e Cibert 1959, Lebas 1994). Contudo, com o aumento do criticismo à contabilidade de gestão e às metodologias de controlo, o seu principal foco do TB passou a ser a acção e não o reporte, facto que obrigou à sua reestruturação, passando a conter informação mais diversificada, mas sintética e pertinente (Bourguignon et al. 2004).

2.4.2. Conceito teórico

Para a gestão, o TB representa um conjunto mínimo de dados e indicadores que permite aos gestores gerir, com sucesso, o seu centro de responsabilidade, tendo em conta o alcance da sua missão (Lebas 1994). É um instrumento que disponibiliza informação global e rápida para a gestão previsional, acompanhamento e monitorização do negócio e do ambiente, para a confrontação dos resultados com os objectivos prévios e para a tomada de medidas correctivas (Epstein e Manzoni 1998). A sua preocupação é, além de avaliar a criação de valor, analisar e avaliar as componentes dessa criação (Chiapello e Delmond 1994).

Fig. 2.5. - O *Tableau de Bord* como instrumento de gestão previsional



Fonte: Leroy (1991: 28)

O TB considera a organização como um sistema no qual a missão e visão são traduzidas num conjunto de objectivos, a partir dos quais as unidades identificam as suas variáveis-chave de acção (*leviers d'action*) que, numa fase posterior, são traduzidas em indicadores-chave de desempenho (Lebas 1994).

Neste sistema, estabelecem-se relações de causalidade (não necessariamente explícitas) entre objectivos, tomada de decisão sobre recursos e resultados alcançados, pelo que a orientação deve ser para o futuro e para a acção (Chiapello e Lebas, 2001). A existência destas relações permite a conjugação de indicadores financeiros e não financeiros cujo definição e revisão contínua constitui um incremento à comunicação e ao alinhamento estratégico e das acções dentro da organização, contribuindo para a melhoria do processo de decisão e implementação da estratégia (Chiapello e Lebas, 2001).

Para que este processo seja eficaz, vários autores (Bollecker 2001, Germain 2003b, 2005, Jordan et al. 2003, St. Pierre et al. 2005, Wegmann 2001) destacam a necessidade do TB ser construído sob o lema da simplicidade, rapidez, flexibilidade, diversidade e dinamismo. Estas características são definidas tendo em conta a estrutura organizacional de delegações que origina a personalização do TB por cada gestor tendo em conta a missão, objectivos, responsabilidades e necessidades do seu centro de responsabilidade. No entanto, a tomada

de decisões locais e globais através do TB deve ser integrada numa estrutura única, consistente e coerente ao longo da organização (Jordan et al. 2003, Lorino 2000). Neste âmbito, a metodologia Objectivos - Variáveis de Acção - Resultados (OVAR)¹⁹ apresenta-se como a ferramenta mais divulgada para alcançar esse objectivo.

Apesar de ter que ser rápido, o TB pode conter componentes de curto, médio e longo prazos, desde que as variáveis-chave de acção exijam a tomada de decisão para diferentes horizontes temporais (Chiapello e Lebas, 2001). Por isso, a rapidez e frequência da sua elaboração não deriva de qualquer ciclo contabilístico, mas sim, do ciclo de tomada de decisão (Germain 2003b).

Apesar da diversidade de utilizações que o TB pode ter dentro das organizações, é possível sintetizar quatro grandes objectivos, conforme o quadro seguinte.

Quadro 2.6. - Objectivos do TB

Objectivos/ Benefícios	Autores (Exemplos)
Pilotagem do negócio e avaliação da performance organizacional, através da selecção de indicadores diversificados, fornecendo informação para o conhecimento da performance, para a tomada de decisão e para o futuro;	Alan (1995), Chiapello e Lebas (2001); Epstein e Manzoni (1997, 1998), Jordan et al. (2003), Lauzel e Cibert (1959), Lebas (1994),
Implementação da estratégia, com coordenação das acções e integração dos comportamentos através da criação de uma visão comum do negócio consistente com a estratégia da empresa;	Chiapello e Lebas (2001); Epstein e Manzoni (1997, 1998)
Reporte para níveis hierárquicos superiores, permitindo-os gerir e monitorar a descentralização e delegação de responsabilidades;	Chiapello e Lebas (2001); Epstein e Manzoni (1997, 1998), Lebas (1994)
Gestão das responsabilidades co-assumidas/divididas dentro de uma mesma hierarquia.	Chiapello e Lebas (2001)

O TB utiliza informação local, vertical, horizontal e global que pode ser partilhada por vários gestores de diferentes níveis hierárquicos, suportando de forma mais efectiva a criação da visão comum de negócio (Chiapello e Lebas 2001).

O seu processo de desenvolvimento obriga os gestores e centros de responsabilidade a identificar, de forma explícita ou não, os seus objectivos, variáveis-chave de acção e interdependências em relação a outros gestores e centros de responsabilidade, efectivando o processo de diálogo, de aprendizagem organizacional e de difusão da missão do negócio (Epstein e Manzoni 1998, Jordan et al. 2003).

¹⁹ Ver secção seguinte

De uma forma geral, as características do TB podem ser sintetizadas de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 2.7. - Síntese das principais características do TB

Características	Autores (Exemplos)
Modelo de acompanhamento e monitorização contínuos das variáveis-chave de acção do negócio;	Chiapello e Lebas (2001), Epstein e Manzoni (1997, 1998), Jordan et al. (2003)
As variáveis-chave de acção são definidas especificamente de acordo com a influência directa ou indirecta que os gestores exercem sobre elas (princípio da controlabilidade);	Chiapello e Lebas (2001), Jordan et al. (2003), Lebas (1994),
Permite a consolidação de indicadores de forma a que os gestores possam analisar a performance e as acções das hierarquias locais e delegadas;	Chiapello e Lebas (2001), Lebas (1994),
Focalização no futuro e orientado para a acção;	Chiapello e Lebas (2001), Epstein e Manzoni (1997, 1998), Jordan et al. (2003)
Inclui indicadores financeiros e não financeiros sintéticos, representados de forma gráfica ou visual, mas rapidamente decomponíveis para uma análise mais detalhada;	Chiapello e Lebas (2001), Epstein e Manzoni (1997, 1998)
Envolve um processo contínuo de desenho e redesenho do sistema tão importante quanto os documentos produzidos pelo processo;	Chiapello e Lebas (2001),
É desenvolvido por cada gestor de acordo com as suas necessidades e em cooperação com os outros gestores;	Chiapello e Lebas (2001), Epstein e Manzoni (1997, 1998), Jordan et al. (2003)
Favorece a assumpção de co-responsabilidades, nomeadamente, entre gestores que gerem as mesmas variáveis-chave de acção;	Chiapello e Lebas (2001),

2.4.3. Concepção e Implementação do TB

Para a concepção prática do TB, Jordan et al. (2003) e Mendoza et al. (2005) propõem a metodologia OVAR, que parte da pirâmide organizacional para construir, de forma coerente e sucessiva, os TB locais, desenvolvendo-se nas fases apresentadas seguidamente:

Quadro 2.8. – Fases da metodologia OVAR

Fase		Descrição
1	Definição do organograma da empresa	Esta fase tem como objectivo reconhecer a estrutura de responsabilidades da empresa e pressupõe: i) a identificação dos centros de responsabilidades; ii) a classificação dos centros de acordo com objectivos, meios e poder de decisão do gestor; iii) a definição das relações verticais e horizontais e dependências entre centros. A partir daqui é possível, então, identificar os possíveis utilizadores do TB.
2	Seleção dos objectivos e das variáveis-chave de acção	<p>2.1.1. Identificação dos objectivos e variáveis-chave</p> <p>Esta fase consiste na identificação dos grandes objectivos da organização (aqueles que proporcionam bons resultados e condicionam a realização da estratégia) e das variáveis-chave com maior influência no alcance daqueles objectivos.</p> <p>2.1.2. A grelha objectivos/variáveis-chave de acção</p> <p>A elaboração desta grelha tem como finalidade demonstrar o impacto das variáveis sobre a realização dos objectivos e servirá de base para a concepção dos indicadores de avaliação do desempenho.</p> <p>2.1.3. A grelha centros de responsabilidade/variáveis-chave de acção</p> <p>A existência desta grelha advém da descentralização das variáveis-chave de acção globais, com o intuito de determinar os centros de responsabilidade capazes de influenciá-las. Depois de delegadas aos centros com maior impacto sobre elas, as variáveis-chave transformam-se em objectivos do próprio centro, a partir dos quais será necessário identificar as variáveis-chave locais.</p>
3	Seleção dos indicadores	A terceira fase da metodologia consiste na escolha dos indicadores que quantifiquem, de melhor forma, os objectivos e variáveis dos diferentes centros de responsabilidade definidos na fase anterior. Estes indicadores podem ser de objectivos, de meios, convergentes e do meio (Jordan <i>et al.</i> 2003)
4	Recolha das fontes de informação e quantificação dos indicadores	Após a escolha dos indicadores, procede-se à identificação das fontes de informação, cujos dados servirão para quantificar os indicadores. Em paralelo, deve-se estabelecer a periodicidade de cálculo e, uma vez que nem todos os valores podem ser facilmente apurados, deve-se contemplar a hipótese de substituição de um determinado indicador ou de recurso a estimativas e aproximações para sua valorização.
5	Construção do <i>tableau de bord</i> e definição das regras de utilização	A última fase da metodologia consiste na arquitectura do TB e na definição dos aspectos práticos sobre os quais irá decorrer a sua utilização. A ênfase deve ser colocada nos seguintes pormenores: (1) Simplicidade e diversidade da informação fornecida; (2) Periodicidade de apresentação dos resultados (quinzenal, mensal, trimestral); (3) Ponderação rigor/disponibilidade.

Toda esta metodologia tem subjacente a dimensão e situação actual da empresa, pelo que o TB deve estar apto para se adaptar às condições ambientais. O que é importante é que ele não seja percebido como um instrumento contabilístico ou meramente informativo, mas sim como uma ferramenta crucial no apoio à acção e à tomada de decisão.

Assim sendo, é possível sistematizar um conjunto de factores que podem condicionar a implementação com sucesso do TB, dos quais podemos destacar os constantes do quadro seguinte.

Quadro 2.9. - Factores de sucesso na implementação do TB

Factores de sucesso	Referências na Literatura (Exemplos)
Identificar e clarificar as responsabilidades na implementação;	Chiapello e Lebas (2001), Jordan et al. (2003), Germain (2001, 2003b)
Empenho da gestão de topo, como suporte e legitimação do processo de implementação;	Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Identificar, de forma clara e objectiva, a estrutura de responsabilidades, os objectivos e as variáveis-chave de acção e as relações entre eles, sob pena se de dar prioridade a aspectos secundários;	Chiapello e Lebas (2001) Germain (2001, 2003b), Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Envolvimento de uma equipa multidisciplinar e transversal no processo de implementação, negociando os objectivos e variáveis-chave de acção de cada segmento;	Chiapello e Lebas (2001), Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Minimizar a complexidade através da definição dos (poucos) indicadores importantes, mas não apenas os mais fáceis e imediatos (simplicidade e diversidade na definição dos indicadores);	Chiapello e Lebas (2001), Epstein e Manzoni (1997, 1998), Germain (2001, 2003b), Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Rapidez e dinamismo na disponibilização do TB;	Chiapello e Lebas (2001), Germain (2001, 2003b), Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Flexibilidade na incorporação de aspectos ambientais pertinentes;	Mendoza et al. (2005)
Acesso à informação correcta, fiável e atempada ainda que com periodicidade diferente consoante o tipo de indicador;	Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Formação e sensibilização dos membros da organização através da identificação e divulgação dos benefícios esperados;	Chiapello e Lebas (2001), Germain (2001, 2003b)
Institucionalizar o processo do TB na organização, construindo TB globais, locais e pessoais.	Chiapello e Lebas (2001), Germain (2001, 2003b)

2.4.4. Conceito prático e investigação empírica sobre o TB

A produção de investigação empírica em torno do TB não tem sido grande, não obstante a sua grande utilização em países como a França. Só muito recentemente se começou a analisar esta questão, sem que, no entanto, se tenham publicado estudos nas principais revistas da especialidade²⁰.

Bescos e Cauvin (2004), num estudo sobre a concepção dos sistemas de avaliação da performance em 208 empresas francesas, concluíram que eles são construídos em torno de estruturas balanceadas de indicadores financeiros e não financeiros que apresentam características diferentes do BSC original de Kaplan e Norton. Anteriormente, numa análise das diferenças de avaliação da performance em empresas *start-ups* e tradicionais francesas e norte-americanas, os mesmos autores verificaram que nas empresas gaulesas utilizavam-se mais os TB enquanto o BSC era mais utilizado pelas organizações americanas, evidenciando o baixo conhecimento do TB nos EUA (Cauvin e Bescos 2002).

Numa pesquisa sobre o controlo de gestão em 91 empresas de serviços francesas, Ducrocq et al. (2001) concluíram que 100% delas utilizavam sistemas de TB, mas, grande parte, com características relativamente tradicionais. Os principais indicadores de performance diziam respeito aos proveitos, custos e margens e os seus principais utilizadores, a direcção geral, a direcção financeira e os responsáveis funcionais, utilizavam-nos mais como sistema de reporte do que como sistema de pilotagem.

Germain (2001), ao analisar as práticas de avaliação da performance existentes em 83 médias empresas francesas, conclui que os TB²¹ eram utilizados com dois objectivos principais: (1) obter informação sobre os resultados e (2) aferir acerca da performance das actividades²². Partindo da mesma análise, o autor (Germain 2003b) identificou quatro tipos de TB utilizados pelas empresas: (1) TB contabilístico e financeiro (que se caracteriza por

²⁰ A título de exemplo, na revisão da literatura para elaboração desta dissertação, não foi encontrada nenhuma referência ao TB em revistas americanas como o *The Accounting Review*, o *Journal of Accounting Research* ou o *Journal of Management Accounting Research*, o que pode ser justificado pela fraca adesão dos americanos a este sistema. Por sua vez, as poucas referências encontradas noutras revistas internacionais (Bourguignon et al. 2004, Epstein e Manzoni 1998, Lebas 2004, entre outras) têm um carácter mais normativo do que empírico, limitando a possibilidade de verificação das características práticas da ferramenta.

²¹ Neste estudo, o termo *tableaux de bord* (*dashboards*) é entendido num sentido amplo, ou seja, como “um conjunto de indicadores seleccionados e desenhados de forma a permitir que um gestor esteja informado acerca da performance passada e presente das actividades sob sua responsabilidade, assim como os eventos que podem influenciar a sua performance futura” (Germain 2003: 5).

²² De realçar que, quando questionadas sobre a utilização dos TB para comunicar e desenvolver objectivos estratégicos dentro da empresa, só 24% dos respondentes atribuíram a classificação de objectivo muito elevado.

uma abordagem unidimensional, centralizada num único TB de alcance global); (2) TB orçamentário (caracterizado por uma abordagem unidimensional, centralizada num único TB que recebe dados dos TB dos gestores departamentais, baseado no modelo de gestão contratual); (3) TB estratégico (que evidencia uma abordagem multidimensional de âmbito global e local, descentralizada em vários TB coordenados numa estrutura piramidal, com características de liderança vertical, baseado no modelo de gestão estratégico-operacional) e (4) TB de gestão global (que se caracteriza por uma abordagem multidimensional de âmbito global e local, descentralizada em vários TB organizados em processos e dotados de coordenação vertical e horizontal e de liderança vertical e horizontal, com base num modelo de gestão integrado).

A mesma investigação serviu de base para Germain (2003a) concluir que os sistemas de avaliação da performance não são tão abrangentes quanto o BSC proposto pela teoria, evidenciando uma certa parcialidade e desequilíbrio, uma vez que as perspectivas financeira e dos clientes são aquelas mais desenvolvidas nas empresas e que a perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional, praticamente, não existe. O autor conclui também que existem factores contingenciais que condicionam o desenho e utilização dos sistemas de avaliação da performance. De acordo com os resultados, a avaliação da performance é tanto mais equilibrada e global quanto maior a importância do tamanho da empresa e quanto mais incerto for o ambiente no qual ela opera. Porém, não se encontrou evidência empírica de que o equilíbrio e a globalidade da avaliação estejam relacionados com a estrutura mais ou menos descentralizada das organizações.

2.4.5. Vantagens e limitações do TB apontadas na literatura

2.4.5.1. Vantagens

Tal como o BSC, as vantagens relativas à utilização do TB são consensualmente aceites, ainda que pouca produção empírica tenha sido feito no sentido da sua confirmação. O quadro seguinte apresenta os principais benefícios apontados na literatura.

Quadro 2.10. - Vantagens do TB

Vantagens/Benefícios do TB	Autores (Exemplos)
Favorece um melhor posicionamento no contexto geral da estratégia da empresa enquanto instrumento de implementação dos objectivos estratégicos;	Epstein e Manzoni (1998)
Permite aos gestores obter uma visão global, sucinta e	Epstein e Manzoni (1998),

periódica da performance da sua unidade de negócio, aumentando a eficácia e responsabilidade no processo de tomada de decisão;	Mendoza e Zrihen (2001), Jordan et al. (2003),
Possibilita uma melhor gestão e avaliação das responsabilidades delegadas e/ou co-assumidas, informando os gestores acerca da performance dos seus subordinados;	Epstein e Manzoni (1998), Jordan et al. (2003),
Favorece uma estruturação mais equilibrada das discussões, do diálogo e dos esforços da gestão ao concentrar-se num conjunto limitado de indicadores diversificados que reflectem as variáveis mais importantes da gestão	Epstein e Manzoni (1998), Mendoza e Zrihen (2001), Jordan et al. (2003)
Fomenta o processo de aprendizagem organizacional	Mendoza e Zrihen (2001)

2.4.5.2. Limitações

As principais críticas em torno do TB podem ser resumidas de acordo com a classificação apresentada a seguir, feita por Mendonza et al. (2005), e que se relacionam com as características que o instrumento tem assumido, tradicionalmente, na prática empresarial:

- TB financeiros, que enfatizam os indicadores financeiros, descurando das medidas não financeiras e das necessidades da pilotagem operacional;
- TB puzzle, nos quais dá-se lugar à proliferação de indicadores financeiros e não financeiros, sem, contudo existir uma coordenação;
- TB de acompanhamento de custos (controlo orçamental), que, tendo um carácter exclusivamente financeiro, acompanham os desvios orçamentais;
- TB enciclopédicos, que utilizam uma grande e inapropriada extensão de indicadores, reproduzidos em documentos cuja informação, muitas vezes, não é fulcral para a tomada de decisão.

Epstein e Manzoni (1998) apontam outras desvantagens do TB assinalando que: (1) enfatiza comparações internas com a performance passada ou com os orçamentos, desvalorizando o benchmarking com as melhores práticas do sector; (2) devido à sua tradição, pode descurar de temas contemporâneos da gestão como, por exemplo, a estratégia e (3) é utilizado de forma superficial e pouco efectiva, o que reduz a sua utilidade na tomada de decisão.

Por seu lado, Jordan et al. (2003) enumeram um conjunto de erros clássicos na concepção do TB relacionados com a forma como cada gestor define e interpreta a informação a ser contemplada pelo sistema. Neste sentido, dependendo das características de cada gestor poderão ser utilizadas: (1) grandes extensões de informação (gestor do tipo "Quero tudo"); (2) muito pouca ou nenhuma informação (gestor do tipo "Tenho tudo"); (3) informação

exclusivamente contabilística (gestor “perfil contabilista”) e (4) informação para resolver os problemas associados a um único aspecto da gestão (gestor “Bombeiro”).

2.5. Comparação entre o BSC e o TB

Esta secção tem como objectivo analisar as similaridades e diferenças entre o BSC e o TB de acordo com a literatura analisada.

2.5.1. Semelhanças

Apesar de terem surgido em contextos temporais, sociais e ideológicos diferentes, as duas ferramentas apresentam vários pontos em comum que podem ser sintetizados de acordo com o seguinte quadro.

Quadro 2.11. - Semelhanças entre o TB e o BSC

Semelhanças	Autores (exemplos)
Instrumentos de implementação da estratégia e de ligação dos indicadores de performance aos objectivos estratégicos da empresa;	Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Mendoza e Zrihen (1999),
Finalidade de gestão e avaliação da performance e suporte à tomada de decisão, através da combinação de informação variada e de indicadores financeiros e não financeiros;	Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
Utilização selectiva e restrita de indicadores de pilotagem, centrados nas variáveis e factores críticos de gestão, com possibilidade de desagregação da informação;	Bourguignon et al. (2004); Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
Focalização na antecipação em vez da reacção, na simplicidade e numa atitude pró-activa, privilegiando a rapidez na gestão, avaliação e tomada de decisão;	Bourguignon et al. (2004); Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
Ferramentas de promoção da participação, comunicação e diálogo e co-responsabilização entre os diferentes níveis hierárquicos;	Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (2001);
Instrumentos de fomento da aprendizagem organizacional;	Mendoza e Zrihen (2001)
Suporte aos sistemas de incentivos e recompensas.	Jordan et al. (2003)

Bessire e Baker (2005), numa análise crítica ao BSC e ao TB, argumentam que os dois instrumentos também têm limitações em comum. Por um lado, apresentam uma focalização excessiva na dimensão económica da empresa, para a qual a questão “que recursos e em que quantidade?” é a mais importante. Por outro lado, realçam a obsessão pela visão mecanicista da empresa, assumindo-a como um automóvel ou como um avião, o que pode

condicionar (e distorcer) a realidade, uma vez que aspectos comportamentais e humanos são ignorados, esquecendo-se que a gestão de uma empresa é bem mais complexa do que operar uma máquina. Os autores alertam que o TB e o BSC são instrumentos importantes mas, apenas, auxiliares na orientação das organizações e que não substituem a necessidade de liderança e de pessoas competentes. Mais ainda, reconhecem que o desenvolvimento de ferramentas eficazes de avaliação da performance deve envolver conhecimento do meio envolvente, mecanismos de vigilância, desenvolvimento de pensamento estratégico, aprendizagem organizacional e individual e construção de consensos em torno do alcance dos objectivos organizacionais.

2.5.2. Diferenças

As diferenças em torno do BSC e do TB são várias e com naturezas diversas. Começamos por verificar, de acordo com o quadro seguinte que, apesar de os dois instrumentos terem como objectivo a medição da performance organizacional, a finalidade dessa medição é diferente.

Quadro 2.12. – Diferenças entre o BSC e o TB com base na finalidade da avaliação da performance

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>	Autores (Exemplos)
Assume que a avaliação da performance tem como objectivo a definição de incentivos e recompensas, encorajando a sua ligação.	Não realça com veemência os incentivos e recompensas, procurando evidenciar a utilidade do TB para a aprendizagem organizacional.	Bourguignon et al. (2002, 2004), Wegmann (2004)

Da mesma forma, o modelo de avaliação subjacente difere de ferramenta para ferramenta, conforme se pode ver pelo quadro seguinte.

Quadro 2.13. – Diferenças entre o BSC e o TB com base no modelo de avaliação da performance

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>	Autores (Exemplos)
Tem como base o modelo estratégico de Michael Porter, assumindo que a estratégia é previamente definida, clara, explícita e consensual dentro das organizações;	Não se baseia em nenhum modelo específico de estratégia, mas sim, no conceito e concepção de estratégia que os gestores possuem;	Bourguignon et al. (2002, 2004)

Modelo de performance <i>standard</i> e genérico, baseado em quatro perspectivas predeterminadas (no entanto, não imperativas);	Modelo de performance definido em função das características, variáveis-chave de gestão e necessidades de cada empresa;	Bourguignon et al (2002, 2004), Germain (2005), Wegmann (2004),
Concepção “chave na mão”; grande peso dos consultores na concepção e implementação;	Concepção “ caso a caso”; grande peso dos profissionais internos na concepção e implementação;	Wegmann (2004)
Condiciona a definição dos objectivos e a escolha dos indicadores às perspectivas consideradas na avaliação, alertando, no entanto, para a necessidade de uma avaliação multidimensional; apresenta maior rigidez;	Maior liberdade e flexibilidade na escolha dos objectivos e dos indicadores, que podem ser incluídos em múltiplas perspectivas;	Epstein e Manzoni (1998), Jordan et al. (2003),
Distingue os indicadores em: indicadores de resultados (<i>lag indicators</i>) e de meios (<i>lead indicators</i>);	As medidas de avaliação são classificadas em indicadores de objectivos, de meios, de convergência e do meio ²³ ;	Jordan et al. (2003), Mendoza et al. (2005)
Assume, de forma clara e explícita, a existência de relações de causa-efeito entre as quatro áreas de performance.	As relações de causa-efeito não se apresentam de forma clara, podendo estar implícitas e, por vezes, originar conflituosidades entre os objectivos estratégicos.	Bourguignon et al. 2004.

No processo de implementação podem ser apontadas as diferenças que constam do quadro seguinte.

Quadro 2.14. - Diferenças entre o BSC e o TB com base na implementação

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>	Autores (Exemplos)
Carácter mais estratégico;	Carácter mais operacional;	Jordan et al. (2003)
Aplicação única ou quase única ao	Aplicação transversal a qualquer	Jordan et al.

²³ De acordo com Jordan et al. (2003) e Mendoza et al. (2005), os *indicadores de objectivos* traduzem a realização dos resultados financeiros ou não financeiros, quantificados em valor (e.g. valor das vendas) ou em volume (v.g. quantidades vendidas) e em termos absolutos (v.g. resultado líquido) ou relativos (e.g. quota de mercado); os *indicadores de meios* reflectem o grau de utilização dos recursos, podendo ser subdivididos em termos de produtividade (e.g. n.º de unidades produzidas ou vendidas) e de utilização da capacidade (e.g. taxa de absentismo); os *indicadores convergentes* expressam objectivos e meios de determinados centros que, por diversos motivos, influenciam outros centros de responsabilidades (e.g. custo das compras efectuadas pelo departamento de compras, para ser incorporadas na produção pelo departamento de produção) e os *indicadores do meio* respeitam a variáveis do meio ambiente externo à empresa que, não podendo ser decididas pelos gestores, condicionam a realização dos objectivos dos centros de responsabilidade (e.g. Euribor 6M, Taxa de câmbio EUR/USD).

nível da administração de topo (pelo menos nos primeiros textos), assumindo que, caso exista a sua descentralização, ela é automática;	nível da gestão (incluindo as divisões e segmentos mais elementares) tendo em conta as suas necessidades e especificidades;	(2003), Mendoza e Zrihen (1999, 2001);
É “imposto” pela administração, deixando pouca margem de manobra para os gestores descentralizados e ignorando as especificidades locais;	Resulta de uma construção colectiva e incremental entre todas as hierarquias;	Mendoza e Zrihen (1999, 2001)
Preconiza o tratamento dos factores críticos de sucesso (factor condicionante da realização da estratégia);	Destaca o conceito de variável-chave de acção (acção que condiciona o resultado);	Jordan et al. (2003)
Parte dos objectivos e planos de acção para definir os indicadores de desempenho;	Parte dos objectivos estratégicos para definir as variáveis-chave e posteriormente os planos de acção.	Jordan et al. (2003)
Abordagem mecânica e <i>top-down</i> a partir da gestão de topo para os níveis operacionais. Abordagem estruturada, determinística e formalizada.	Abordagem <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> , fundamentada na interacção, negociação e concertação entre os diversos responsáveis hierárquicos. Abordagem pouco formalizada.	Choffel e Meyssonier (2005), Germain (2005), Wegmann (2004),

Bourguignon et al. (2002, 2004) argumentam que, uma vez que o TB surgiu em França e o BSC é oriundo dos EUA, ambos reflectem contextos sociais, culturais e ideológicos específicos e diferentes. Para fundamentar esta aceção, os autores referem os seguintes pontos, no sentido de justificar as diferenças apontadas no quadro 2.15.:

- As relações sociais na sociedade americana são caracterizadas por valores como o contrato, a liberdade, a justiça e a moral enquanto que na sociedade francesa valoriza-se a honra, a nobreza e as hierarquias sociais;
- Os americanos regem-se pelo pragmatismo e utilitarismo enquanto os franceses defendem uma posição mais filosófica e intelectual.
- A necessidade de segurança é muito maior em França enquanto que, nos EUA, a aceitação do risco é grande.
- A gestão, os gestores e as suas técnicas e instrumentos gozam de um “*status*” mais elevado nos EUA do que em França;
- Em França, tendo como ponto de partida a construção das hierarquias sociais, a educação é um ponto crucial para os gestores enquanto que, nos EUA, tendo em conta a relação contratual, a performance profissional é o mais importante e é a base para os métodos, indicadores e recompensas.

Quadro 2.15. - Diferenças entre o BSC e o TB com base nos contextos temporais, sociais, culturais e ideológicos de origem

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>	Autores (Exemplos)
Surgimento nos EUA no início dos anos 90 do séc. XX;	Surgimento em França em meados (anos 30-40) do séc. XX;	Bourguignon et al. 2002
Na lógica do contrato, a formalização é imperativa como forma de sublinhar as contribuições de cada parte contratante. O modelo “ <i>ready-to-use</i> ” do BSC e a sua implementação analítica reflectem esta lógica;	Nas relações sociais baseadas na honra cada indivíduo tem autonomia para definir as suas acções e prioridades, o que acontece no âmbito do TB, através das contribuições individuais para a concertação colectiva;	Bourguignon et al. (2002, 2004), Wegmann (2004)
O conceito de justiça nos EUA está associado ao tratamento igualitário e à atribuição de recompensas em função das contribuições, o que se adequa com a necessidade de um sistema de avaliação da performance <i>standard</i> e fortemente ligado aos incentivos e recompensas como o BSC;	Na lógica da honra, a avaliação da performance é considerada um controlo externo e potencialmente ofensivo, o que se adequa com o carácter menos “controlador” do TB e mais de apoio à tomada de decisão, aprendizagem e compreensão das variáveis de gestão e pilotagem empresarial;	Bourguignon et al. (2002, 2004), Wegmann (2004)
O BSC e o seu processo <i>top-down</i> criam hierarquias, limitando a margem de manobra dos gestores (por exemplo, para contestar as orientações estratégicas) e obrigando-os a obedecer e a cumprir os seus contratos;	O respeito pelas hierarquias e a obediência aos superiores estão inscritos nas relações sociais em França, o que obriga à atribuição de uma certa margem de manobra às pessoas, como forma de minimizar o risco de contestação. É por isso que o TB, que assume as hierarquias como um dado adquirido, promove, entre elas, o diálogo e a concertação;	Bourguignon et al. (2002, 2004), Wegmann (2004)
Enquanto ferramenta “ <i>ready-to-use</i> ”, o BSC adequa-se melhor à posição pragmática e utilitária dos americanos, pois é fácil de perceber, imediatamente utilizável e não necessita de grande esforço de adaptação às especificidades empresariais;	A posição filosófica dos franceses obriga a uma grande argumentação teórica e intelectual que valoriza mais o exercício do que os resultados. Dai o facto de o TB requerer participação das pessoas, para perceber a sua compreensão sobre a empresa e adaptar-se às suas actividades;	Bourguignon et al. (2002, 2004)
O modelo pré-categorizado e determinístico do BSC e a definição <i>à priori</i> dos indicadores de performance pela administração reduzem a incerteza, promovendo uma maior propensão para o risco;	A construção heurística do TB está ligada a um clima de incerteza para os gestores, que só pode ser reduzida com outros elementos, por exemplo, segurança no emprego;	Bourguignon et al. (2002, 2004), Wegmann (2004)
O grande estatuto social da gestão e dos seus instrumentos garante	A gestão não tem grande impacto em França, o que relativiza a	Bourguignon et al. (2002,

uma grande legitimação e confiança no BSC;	legitimidade do TB como instrumento de gestão;	2004)
É assumido que as remunerações e recompensas baseadas num sistema legítimo e confiável são mais legítimas e justas, daí o BSC ter uma forte componente de ligação aos incentivos.	Não existe confiança suficiente para se deixar avaliar e recompensar tendo em conta o TB. Por isso, poucas vezes existe ligação entre o TB e os incentivos e recompensas.	Bourguignon et al. (2002, 2004)

Além das características intrínsecas e influências dos países de origem, existem factores exógenos que condicionam a difusão das duas ferramentas em termos mundiais.

Quadro 2.16. - Diferenças entre o BSC e o TB com base na disseminação, modismo e outros factores exógenos

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>	Autores (Exemplos)
Concepção teórica por um académico ²⁴ e um consultor de gestão, cujo primeiro livro sobre a ferramenta foi traduzido para 22 línguas.	Concepção e evolução gradual tendo em conta as necessidades de monitorização dos aspectos técnico-produtivos críticos, por parte dos gestores, na sua maioria, engenheiros. Teorização à posteriori.	Bourguignon et al. (2002, 2004)
Goza do apoio e suporte da universidade de Harvard, uma das melhores universidades do mundo	Não tem nenhum tipo de suporte de instituições académicas	Bourguignon et al. (2002, 2004)
Foi construída, à sua volta, uma empresa consultora de gestão com impacto a nível mundial, para promover a sua aplicação, atribuindo prémios (<i>Hall of Fame</i>) para as melhores práticas. Mais ainda, goza de uma enorme aceitação no âmbito da consultoria de gestão;	Não conta com o apoio de grandes consultoras de gestão;	Ax e Bjornenak (2005), Malmi (2001), Norreklit (2003),
Conta com grande difusão em termos de suportes e aplicações informáticas, sendo muito associado às tecnologias de informação;	O nº de aplicações informáticas é crescente mas não muito conhecidas; a sua divulgação teve lugar em períodos de fraco desenvolvimento tecnológico.	Ax e Bjornenak (2005), Jordan et al. (2003), Norreklit (2003)
Existem relatos sucessivos e contínuos de implementações bem	Estão relatados poucos casos sobre a sua implementação, eficácia e	Norreklit (2003)

²⁴ Este professor académico, Robert Kaplan, ganhou recentemente o *Lifetime Contribution Award* da *American Accounting Association* pelo desenvolvimento do *Activity Based Cost* e, principalmente, do *Balanced Scorecard*.

sucedidas, merecendo grande destaque na literatura internacional sobre a contabilidade de gestão e estratégia;	eficiência, sendo pouco referido na literatura internacional;	
Goza de uma comunicação bem estruturada e de uma retórica persuasiva e bastante útil para o marketing académico e de consultoria de gestão; produto de marketing	Não utiliza uma linguagem particularmente estruturada ou persuasiva; produto operacional	Ax e Bjornenak (2005), Jordan et al. (2003), Malmi (2001), Norreklit (2003),

2.6. Considerações finais

A crescente competitividade da economia vem exercendo uma enorme influência na gestão das organizações contemporâneas, nas quais factores como a satisfação dos clientes e a inovação desempenham um papel de extrema relevância no alcance dos objectivos estratégicos.

Torna-se necessário, assim, gerir e avaliar o grau de implementação das estratégias empresariais, através da correcta avaliação da performance organizacional e dos gestores.

Cada vez mais, essa avaliação focaliza-se no futuro e na utilização de sistemas integrados dotados de indicadores diversificados e capazes de reflectir as múltiplas facetas da estratégia. Diante deste cenário, o TB e o BSC assumem-se como duas das ferramentas mais divulgadas e utilizadas para essa finalidade, uma vez que permitem uma melhor gestão e avaliação da performance e suporte à tomada de decisão, através da combinação de informação e indicadores financeiros e não financeiros. Porém, a finalidade dessa avaliação, as metodologias de concepção e implementação e os contextos de surgimento e evolução são diferentes, o que fundamenta o seu percurso distinto em termos de utilização efectiva.

Vários estudos evidenciaram que essa utilização difere de empresa para empresa e, muitas vezes, contradiz as premissas apontadas na literatura.

Nas secções seguintes, analisaremos a concepção e implementação destas duas ferramentas em empresas portuguesas, numa tentativa de verificar as especificidades e particularidades das suas utilizações, de forma a tentar construir padrões de comportamento empresarial e comparar com a literatura analisada. Mas antes, no capítulo que se segue, apresentamos as questões metodológicas que servem de base a essa análise.

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

3.1. Considerações iniciais

Este capítulo tem como objectivo apresentar as questões que estiveram subjacentes à elaboração da investigação empírica e a partir das quais serão obtidos os resultados e as conclusões.

3.2. Estratégias de investigação: o estudo de caso

3.2.1. *Definição de estudo de caso*

No âmbito da pesquisa em ciências sociais, existem várias estratégias de investigação, cada uma com as suas vantagens e inconvenientes.

De acordo com Yin (2003), três condições devem ser consideradas aquando da definição de uma estratégia de investigação: (1) o tipo de questões de investigação, (2) o grau de controlo que o investigador tem sobre o objecto a investigar e (3) o foco em aspectos contemporâneos ou históricos. Deste modo, este autor argumenta que a estratégia de estudo de caso deve ser aplicada quando as questões que se pretende responder são de “como” e “porquê”, relativas a um fenómeno contemporâneo sobre o qual o investigador não exerce controlo.

Tendo em conta que o nosso estudo pretende responder a questões deste tipo, ou seja, procurar razões e características em vez de testar, deu-se preferência a uma estratégia de investigação fundamentada no estudo de vários “casos” que, não obstante terem alguns aspectos em comum, apresentam características contrastantes que permitem enriquecer a análise, principalmente, no que se refere à detecção de padrões comportamentais.

Yin (2003: 13) define estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo inserido no seu contexto de vida real quando os limites entre um e outro não são claramente evidentes. Para Atkinson e Shaffir (1998), o estudo de caso é um método em que o investigador participa no dia-a-dia das pessoas que estão a ser estudadas, observando-as, questionando-as e ouvindo-as durante algum período de tempo. Assim, desenvolve-se uma interacção social entre investigador e investigados, na qual a recolha de dados se faz de forma sistemática e contínua, dentro de um contexto específico.

Uma vez que o investigador terá que aprender a definir o contexto de acordo com a perspectiva dos investigados, este tipo de pesquisa envolve além da observação, outras técnicas de pesquisa como a entrevista, análise documental e histórias de vida (Atkinson e Shaffir 1998).

3.2.2. O estudo de caso em contabilidade de gestão

No âmbito da contabilidade de gestão e dos sistemas de avaliação da performance, grande parte da investigação feita até hoje tem por base metodologias quantitativas, fundamentadas na utilização de questionários estruturados para recolha de dados primários e posterior tratamento através de análise estatística (Ahrens e Chapman 2006, Lillis e Mundy 2005).

No entanto, tem sido incentivada, e começa a ser mais frequente, a publicação de pesquisas qualitativas, muitas delas baseadas em estudos de casos, uma vez que elas permitem identificar novas e relevantes variáveis e demonstram uma grande habilidade em desenvolver explicações causais para os fenómenos estudados (Ahrens e Dent 1998, Lillis e Mundy 2005).

De acordo com Atkinson e Shaffir (1998), tendo em conta que o objectivo da contabilidade de gestão é fornecer informação útil para a tomada de decisão e capaz de influenciar o comportamento dos decisores, os estudos de caso nesta disciplina devem procurar compreender a forma como os decisores, agindo de forma individual ou em grupo, analisam e reagem quer à informação quer aos sistemas (v.g. de planeamento e controlo) por ela proporcionados. Assim, para estes autores, podem ser praticados três tipos de estudos de caso em contabilidade de gestão: (1) estudos de descrição de uma prática (não pretendem avaliar a eficiência da prática nem construir uma teoria a partir dos factos observados); (2) estudos de teste de teorias já desenvolvidas (pretendem desenvolver evidências que suportem ou contradigam uma determinada teoria) e (3) estudo de construção de teorias

(preocupam-se com o desenvolvimento de novas teorias e conceitos em contabilidade de gestão).

Pode-se dizer que o nosso trabalho enquadra-se na primeira opção de Atkinson e Shaffir (1998) pois pretendemos, acima de tudo, caracterizar as práticas empresariais sobre a utilização do BSC e o TB, não obstante, existir uma componente de análise das relações entre aquelas práticas e a teoria existente, referindo-se as alternativas utilizadas pelas empresas. Como consequência, à luz dos pensamentos de Young (1999), poderemos contribuir de duas formas para a literatura da contabilidade de gestão: (1) levantando novas questões de investigação e (2) informando outros métodos de investigação sobre que variáveis medir, que hipóteses desenvolver e que factores controlar.

3.2.3. *Justificação da escolha do estudo de caso*

A escolha do estudo de caso como estratégia de investigação tem em conta os seguintes pressupostos:

- Segundo Yin (2003), o estudo de caso poderá ser adequado na avaliação da complexidade dos fenómenos organizacionais. Ora, a adopção e implementação de sistemas de avaliação da performance, como o TB ou o BSC, constituem fenómenos organizacionais complexos, com grande impacto sobre a estrutura e cultura organizacionais e condicionantes do processo de tomada de decisão;
- De acordo com Kaplan (1994), o estudo de caso permite obter um conhecimento mais profundo sobre a forma como são adoptadas as novas práticas nas empresas e seus impactos sobre as actividades empresariais. Tanto o BSC como o TB originam novas práticas empresariais e tem impacto sobre as actividades das empresas, aspectos que merecem ser objecto de estudo;
- Vários autores (Ittner e Larcker 1998, 2001; Hendricks et al. 2004; Sim e Koh 2001) sugerem que pouca investigação tem sido feita em relação à relevância, ao processo de implementação e impactos do BSC, pelo que poderá ser pertinente analisar alguns destes aspectos. Por outro lado, Mendonza e Rihner (1999) referem que carecem estudo de comparação entre aquela ferramenta e o TB. Deste modo, achámos conveniente analisar e comparar os pormenores e peculiaridades da implementação de cada sistema, facto que não seria possível com outro método de investigação;
- As empresas portuguesas estão inseridas numa realidade empresarial com algumas especificidades que poderão influenciar e fazer-se reflectir nas características dos seus

sistemas de avaliação da performance. Tratando-se de ferramentas desenvolvidas em contextos internacionais, seria interessante aferir acerca das especificidades e da adequação ou não da teoria existente sobre o BSC e o TB no contexto português, pelo que, como refere Eisenhardt (1989), o estudo de caso é particularmente bem aplicado nessas situações.

3.3. Concepção e desenho da investigação

Tendo em conta os objectivos inicialmente propostos e os prazos definidos para a sua realização, todo o trabalho de investigação deverá ser conduzido com especial cuidado e acuidade. Desta forma, Yin (2003) define o desenho da investigação (*research design*) como a lógica que constrói a ligação entre os dados a recolher (e as conclusões a retirar) e as questões levantadas no âmbito de um determinado estudo. Assim, qualquer estudo tem um desenho de investigação que, podendo ser implícito ou explícito, é constituído por um conjunto de fases que permitem partir das perguntas para chegar às respostas.

Com base nesta premissa, a realização deste projecto de investigação foi precedida de uma reflexão profunda sobre a forma como seria desenvolvido, tendo-se identificado um conjunto de actividades consideradas essenciais e definido a estratégia para a sua realização e os objectivos a serem atingidos.

A concepção da pesquisa contou com diversas fases e iniciou-se com a definição da problemática a investigar, que, posteriormente, conduziu à determinação da questão da investigação e à formulação dos objectivos para a pesquisa. Nesta fase do trabalho, a preocupação residiu na construção de uma base sustentável para desenvolver o processo de investigação.

Para a definição das questões de investigação e dos objectivos, a revisão da literatura teve um papel crucial uma vez que permitiu criar um quadro conceptual acerca dos sistemas de avaliação da performance, do BSC e do TB.

O desenvolvimento da revisão da literatura foi transversal ao período de elaboração deste projecto, tendo tido maior incidência na fase inicial da investigação, entre os meses de Setembro de 2005 e Fevereiro de 2006. Este trabalho recaiu, sobretudo, em artigos publicados em revistas científicas especializadas em contabilidade e em gestão, existentes na biblioteca do ISEG e de outras instituições e na base de dados da Proquest. Porém, foram consultadas várias outras fontes tais como artigos encontrados na Internet e noutras

bases de dados, *working papers* solicitados a investigadores estrangeiros, actas de conferências e artigos de revistas de âmbito geral.

Depois de formuladas as questões de investigação e os objectivos, partimos para a definição da estratégia de investigação, tendo sido escolhido o estudo de caso.

3.3.1. Unidades de análise

As unidades de análise são representadas pelas empresas que foram objecto de estudo. Ainda que possa ser considerada uma preocupação, Yin (2003) considera que o número de estudos de caso a desenvolver é irrelevante, sendo pertinente, sim, analisar o número de replicações necessárias ou desejadas de forma a se obter contraste (ou não) entre os resultados.

No nosso caso, tendo em conta a dificuldade prevista no acesso às empresas, achámos conveniente e recomendável recorrer a empresas de consultoria no sentido de formular ou facilitar o contacto inicial. No caso do BSC, em Dezembro de 2005, foi contactada a consultora Sponsor – Management Consulting, que detém a exclusividade de aplicação da metodologia original de Kaplan e Norton na península ibérica e tem sido um dos principais agentes da implementação do BSC em Portugal. No caso do TB, em Abril de 2006, foi contactada a consultora Fluxfin – Organização e Consultoria de Empresas, com a qual o mestrando já havia colaborado e que presta serviços na área da contabilidade, controlo de gestão e projectos de investimento, principalmente, para pequenas e médias empresas (PME).

Deste modo, a escolha dos casos a estudar não teve por base critérios económicos ou financeiros, mas, sim, o acesso através das consultoras contactadas²⁵. Todas as empresas estudadas foram ou são clientes daquelas consultoras em matéria de implementação do BSC e TB, exceptuando o Grupo Luís Simões (GLS) cujo contacto foi facilitado pela Sponsor, apesar de aquela empresa não ser sua cliente²⁶.

²⁵ Ainda que não tenha sido um factor preponderante na escolha, foi pedido que os contactos recaíssem sobre empresas de diversos sectores económicos, como forma de se tentar obter um contraste de casos em termos de sectores de actividades.

²⁶ Não é demais louvar a abertura e disponibilidade que tanto a Sponsor como a Fluxfin, assim como as empresas estudadas, manifestaram ao longo de toda a investigação. Sabendo que o acesso a dados e informação de empresas é um dos aspectos críticos na investigação em Portugal, ficamos gratos pelas facilidades encontradas e fazemos votos de que mais empresas adoptem esta postura, a bem do seu progresso, da evolução e sucesso da investigação em Portugal.

Após os contactos, deu-se início à realização de reuniões preliminares com o objectivo de apresentar o mestrando e o projecto de investigação nas empresas e aferir acerca do estado da arte da implementação do BSC e do TB, de forma a possibilitar uma melhor triagem dos casos. Dentro do conjunto de empresas contactadas, foram descontinuadas as investigações em duas empresas por desistências das administrações ou por falta de utilização efectiva dos sistemas de avaliação da performance.

3.3.2. Recolha de dados

De acordo com Yin (2003), a recolha de dados para investigação deve basear-se em várias fontes, contribuindo tanto quanto possível para a triangulação de dados e para a criação de cadeias de evidência que aproximem os dados recolhidos às questões da investigação. Pode-se contar, entre outros, com a observação, a entrevista e a análise documental. Nenhuma destas fontes possui uma vantagem absoluta sobre as restantes e, pelo contrário, devem ser utilizadas de forma complementar de maneira a permitir um maior rigor na elaboração do estudo de caso (Barañano 2004).

A principal fonte de evidência utilizada na nossa pesquisa foi a entrevista. Neste âmbito, a questão de estudo foi operacionalizada através de um conjunto de perguntas cujo objectivo era ajudar na estruturação e condução das entrevistas, de modo a garantir a abrangência de todos os pontos essenciais à investigação.

Assim, foi elaborado um guião (Anexo 1) para a realização das entrevistas semi-estruturadas, de acordo com os principais aspectos da adopção, implementação e impactos encontrados na literatura. Não obstante, manteve-se o cuidado de deixar espaço para que os entrevistados expressassem livremente as suas opiniões sobre os aspectos abordados.

Foram entrevistadas 12 pessoas nas cinco empresas estudadas, entre os meses de Janeiro e Dezembro de 2006. Os entrevistados foram seleccionados de forma a abranger diferentes funções e níveis hierárquicos, mas todos envolvidos na concepção, implementação e utilização do sistema de avaliação da performance. Uma vez que a implementação de um sistema de avaliação da performance envolve um processo comportamental, achámos conveniente analisar as percepções e opiniões das diferentes pessoas envolvidas.

Quadro 3.1. Funções das pessoas entrevistadas

Empresas	Pessoas entrevistadas
Sogrupa S.A. (SSA)	4 (quatro) pessoas: Director Adjunto, Responsável pela Facturação, Responsável pela Área Técnica de “Outros Contratos” e Responsável pela Qualidade a nível de Serviços
Vanpro	2 (duas) pessoas: Director Geral e Director de Qualidade e Engenharia de Produto
Amorim Industrial Solutions (AIS)	4 (quatro) pessoas: Director de Planeamento e Controlo de Gestão da Corticeira Amorim SGPS, Administrador, Director Corporativo de Qualidade e Ambiente e Gestor de Mercados da AIS
Grupo Luís Simões (GLS)	1 (uma) pessoa: Directora Corporativa de Planeamento e Controlo de Gestão
Empresa Gráfica ²⁷	1 (uma) pessoa: Presidente

Fonte: o autor

As entrevistas tiveram a duração média de uma hora e 20 minutos e a recolha das informações foi feita através de gravações (quando permitidas) e/ou notas escritas. As entrevistas que foram gravadas foram posteriormente transcritas.

Outra fonte de evidência utilizada na pesquisa foi a análise documental. O objectivo era diversificar a origem de informação de forma a complementar e, mesmo, confrontar os dados obtidos nas entrevistas de maneira a validá-los e aumentar o seu grau de confiança. A documentação analisada incluiu, entre outros, relatórios de gestão, planos de actividades, mapas estratégicos e *balanced scorecards*, mapas de *tableaux de bord*, demonstrações financeiras, *papers* apresentados em conferências e *case studies* das empresas.

Recorreu-se, ainda, a um conjunto de notas relativas à observação directa das actividades da empresa, nos casos em que foram visitadas pessoalmente.

A informação recolhida durante a investigação pode ser catalogada de acordo com os seguintes pontos: (1) informação para caracterizar a empresa e o entrevistado; (2) informação sobre a concepção e implementação do sistema de avaliação da performance e (3) informação sobre os impactos e avaliação do sistema de avaliação da performance. Esta catalogação foi feita para cada um dos estudos de caso, tentando-se conservar uma cadeia de informação consistente, coerente e o menos enviesada possível à medida que a investigação avançava²⁸.

²⁷ Por questões de confidencialidade, não nos foi dada autorização para divulgar o nome da empresa, pelo que utilizaremos o nome fictício “Empresa Gráfica”

²⁸ É interessante a analogia que Yin (2003) faz entre este processo e as investigações criminais, referindo que a informação que é apresentada no tribunal (neste caso, nos relatórios) é a mesma que foi recolhida no local do crime (neste caso, nas empresas).

3.3.3. Análise dos dados

A análise dos dados é a fase posterior à recolha e tem como objectivo organizar, resumir e examinar os dados para que se possam construir respostas para o problema inerente à investigação (Gil 1999, Yin 2003).

De acordo com Maroy (1997), a questão mais importante na análise qualitativa de dados é a descoberta de categorias, ou seja, de classes objectivas e pertinentes de objectos, acções, pessoas, factos e acontecimentos. Posteriormente, há que identificar as suas propriedades específicas e tentar formalizar um sistema ou conjunto de relações entre essas classes.

Os padrões de análise podem variar de forma significativa consoante os objectivos e o plano da pesquisa. Na perspectiva de Yin (2003), um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis no âmbito do estudo de casos é a análise da evidência, uma vez que não se pode falar de um esquema rígido de análise e interpretação.

No nosso caso, e com base na revisão da literatura, foi construída uma grelha de análise que contemplou uma lista de tópicos representativos do tema. Esses tópicos foram sendo modificados, eliminados ou acrescentados ao longo da revisão da literatura e durante o processo de interpretação dos dados, dando origem à grelha apresentada no quadro 4.2. - *Síntese dos resultados da implementação do BSC e do TB nas empresas.*

No processo de análise, foi adoptado o procedimento de elaboração individual de cada um dos casos estudados, como suporte à apresentação e análise global dos resultados, dando origem às secções 4.3 e 4.4 desta dissertação. Por questões de dimensão da dissertação e por se entender que a análise global facilita a padronização dos resultados, foi privilegiado esse tipo de análise em detrimento da apresentação e abordagem individuais de cada caso.

3.4. Confiança, validade e generalizações

3.4.1. Triangulação

A investigação qualitativa pode ser útil e ilustrativa mas continua a fornecer resultados incorrectos (Miles e Humberman, 1994). Vários problemas podem ser encontrados com destaque para interpretações subjectivas, influência do investigador sobre o fenómeno investigado e vice-versa, irrelevância dos dados obtidos, entre outros (Ahrens e Chapman 2006, Modell 2005).

Uma das formas de evitar esse tipo de distúrbios e aumentar o grau de validade dos resultados relaciona-se com a chamada “triangulação” que consiste na combinação de metodologias no âmbito do estudo de um determinado fenómeno. No nosso caso, procurámos utilizar dois tipos de triangulação (Hussey e Hussey 1998, Modell 2005,)²⁹:

- Triangulação dos métodos de recolha dos dados, que implica a utilização de duas ou mais fontes de evidência para analisar um único problema. Na nossa pesquisa, foi utilizada a observação, a análise documental e a entrevista semi-estruturada com vista à comparação de informações e detecção de contradições.
- Triangulação de dados, que pretende compreender pontos de vista distintos dentro de um mesmo problema, utilizando a mesma abordagem de investigação. Nesta investigação, dentro das empresas estudadas, foram entrevistadas várias pessoas, com diferentes funções e de diferentes níveis hierárquicos, com vista à obtenção de uma maior diversidade de informações tendo em conta as realidades e opiniões específicas de cada uma.

3.4.2. Confiança e validade

Ainda que a triangulação possa contribuir para o aumento da validade dos resultados dos estudos de caso, ela levanta alguns problemas, principalmente, no que se refere à questão da confiança. Isto porque, a utilização de diversos métodos pode reduzir a transparência da metodologia e tornar mais difícil a replicação da investigação (Ahrens e Dent 1998, Modell 2005).

Para assegurar a confiança dos construtos, recorremos ao desenvolvimento do guião de entrevistas (Yin 2003), com os objectivos de: (1) garantir que a recolha de informação se concentrasse na adopção, concepção, implementação e impactos do TB e do BSC, aspectos que são o principal objectivo de análise desta dissertação; (2) recolher a mesma informação para todos os casos e (3) ajudar na análise dos dados recolhidos.

Por sua vez, para assegurar a validade dos construtos foram utilizadas múltiplas fontes de evidência e foi criada uma cadeia de evidências. Ainda neste âmbito, foi utilizada a validação através do contacto com pessoas entendidas sobre a matéria e que não mantêm

²⁹ Estes autores consideram que, para além da triangulação metodológica e de dados, existem mais dois tipos de triangulação: 1) a *triangulação de teorias*, que utiliza uma teoria de uma determinada disciplina para explicar um problema de uma outra disciplina e 2) a *triangulação de investigadores* na qual diferentes investigadores recolhem e comparam dados relativos a um mesmo problema (no nosso caso, esta triangulação não existe pois os dados foram obtidos por um único investigador).

relações com as empresas estudadas e através do reporte dos principais resultados aos principais intervenientes na investigação.

3.4.3. Generalizações

Ainda que a questão da representatividade e generalização possa não ser importante quando é utilizada uma estratégia de investigação baseada em estudos de caso, podem existir casos (mesmo atípicos) com grande poder explicativo (Miles e Humberman, 1994).

Na nossa investigação, deu-se prioridade à selecção de casos ilustrativos que possibilitassem uma maior riqueza e diversidade de informação, preterindo-se os casos representativos. Assim sendo, e ainda que alguns dos nossos resultados corroborem outras pesquisas (qualitativas e quantitativas) com amostras maiores, não é nosso objectivo fundamentar generalizações, mas sim, tentar gerar algum conhecimento sobre os temas estudados de forma a possibilitar uma maior compreensão (e não a compreensão completa) da realidade do BSC e do TB no contexto específico das empresas estudadas.

3.5. Considerações finais

Toda a investigação tem como objectivo produzir conhecimentos capazes de complementar ou incrementar o leque de aspectos já pesquisados e documentados sobre um determinado assunto. Para tal, podem ser usados vários tipos de metodologias que podem variar de acordo com a abordagem (qualitativa ou quantitativa), com os objectivos (pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa) e com os procedimentos metodológicos.

Em contabilidade de gestão, começa a ser mais frequente a utilização de abordagens qualitativas na investigação, contrariando a tendência, até agora existente, de estudos quantitativos baseados em inquéritos com posterior tratamento estatístico.

O nosso estudo é um exemplo desta nova postura. Recorremos a uma técnica qualitativa, o estudo de caso, para analisar, através de entrevistas, análise documental e observação, a adopção, concepção, implementação e impactos de sistemas de avaliação da performance num conjunto de empresas portuguesas. Nas páginas seguintes, faremos a apresentação dos resultados obtidos e a sua discussão à luz da teoria existente e da realidade empresarial contemporânea.

Capítulo 4

Estudo de casos

4.1. Considerações iniciais

Este capítulo tem como objectivo fazer a apresentação e análise descritiva dos dados recolhidos, tendo em conta a sua relevância para a questão da investigação, através da exposição dos padrões de resultados empíricos obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior.

Começaremos por apresentar, na secção seguinte, um breve resumo do perfil das empresas estudadas, tendo-se dispensado uma descrição individual mais pormenorizada de cada caso por questões de dimensão da dissertação e por se entender que a análise global facilita a padronização dos resultados.

Na secção 4.3., procederemos ao enquadramento dos dados dentro da questão de investigação, analisando as motivações, os processos de concepção e implementação e os impactos que caracterizaram, em termos globais, a aplicação de cada uma das ferramentas. A nossa preocupação foi obter uma familiarização com cada um dos casos enquanto realidade individual e, ao mesmo tempo, descobrir elementos que possibilitassem a definição de padrões de semelhanças e de diferenças entre todas as realidades.

Finalmente, e no sentido de garantir a separação entre a descrição e a interpretação dos dados recolhidos e assegurar a objectividade da análise, discutiremos os resultados individuais e comparados na secção seguinte.

4.2. Apresentação dos casos

O quadro seguinte apresenta um breve resumo do perfil das empresas estudadas.

Quadro 4.1. - Resumo do perfil das empresas estudadas

Empresa	Estrutura Accionista	Vol. de Neg. de 2005 (milhões €)	Nº de colab. (2005)	Instrumento utilizado
Grupo Luís Simões	Privada nacional, detida pela família Luís Simões	150	1350	BSC e TB
Sogrupos SA	Pública nacional, integrada no grupo Caixa Geral de Depósitos	11,5 a)	230	BSC
Vanpro	Privada de capitais estrangeiros, detida pelas multinacionais francesa Faurecia (50%) e americana Johnson Control (50%)	b)	123	BSC
AIS	Privada nacional, pertencente à Corticeira Amorim S.G.P.S. (grupo cotado no Euronext Lisboa)	35,7	347	BSC
Empresa A	Privada Nacional,	0,85	18	TB

Fonte: o autor com base nos estudos de caso)

Legendas: a) Este valor corresponde ao volume de serviços prestados;

b) Informação não disponibilizada por questões de política interna da empresa.

4.2.1. Grupo Luís Simões (GLS)

O Grupo Luís Simões (GLS) é uma das maiores empresas portuguesas e ibéricas do sector dos transportes e logística, sendo constituído por 10 empresas detidas, em 100%, pela família Luís Simões.

A empresa foi fundada em 1948 na aldeia de Moninhos (Loures), com o objectivo de transportar produtos agrícolas daquela aldeia para os mercados de Lisboa. Actualmente, a sua actividade encontra-se diversificada por serviços como o rent-a-cargo, os seguros, os equipamentos de transporte, o apoio técnico e a gestão imobiliária, que originaram, em 2005, um volume de negócios consolidado na ordem dos 150 milhões de euros.

Como veremos adiante, o GLS refere utilizar as duas ferramentas analisadas no âmbito deste estudo e, na prática, não é fácil distinguir um instrumento do outro. Como nos referiu a Directora de Planeamento e Controlo de Gestão, “... para mim é indiferente chamar-lhe BSC, TB, dashboards ou report, que é o que eu lhe chamo actualmente. Eu não diria que é uma anarquia, nós adaptámos à empresa, é o que serve à empresa...”.

Para efeitos de distinção entre o TB e o BSC, a entrevistada refere que “... no fundo temos TB que transformamos em BSC ao longo da hierarquia. Na parte baixa da pirâmide estão os colaboradores operacionais e precisam de imensa informação (quantos packings foram

feitos? Quantas caixas foram movimentadas? Quantos camiões foram enchidos? Com que tipo de mercadoria (palete, m2, volume, etc.)?). *Aí é o TB que tem de ser utilizado, não pode ser BSC, de maneira nenhuma...*". Por outro lado, a mesma fonte salienta que "... o TB, na sua essência teórica não vai para a remuneração, não vai para a avaliação do colaborador, daí que nós dizemos que temos o BSC porque temos a parte do TB e a parte da avaliação do desempenho...".

Para efeitos deste estudo e tendo em conta a relativa dificuldade na distinção entre os dois instrumentos, iremos assumir que as características do instrumento de avaliação da performance de referência na empresa estão mais ligadas ao TB e que, ao longo da cadeia hierárquica vão sendo introduzidos alguns aspectos associados ao BSC.

O processo de concepção e implementação dos TB iniciou-se em 1997 e esteve a cargo da Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão (Direcção Financeira Corporativa). Em 2000, com a introdução das características acima mencionadas, relacionadas com a ligação à avaliação da performance, a empresa passou a denominar os seus TB de BSC, sendo que, hoje em dia, são apenas chamados de *scorecard* ou *report* para não serem associados ao modelo de Kaplan e Norton.

Este projecto é caracterizado por diversas peculiaridades, inerentes à grande adequação da ferramenta às necessidades e especificidades internas, à utilização exclusiva de recursos internos e à pouca importância e utilização dada à literatura sobre a matéria. Não obstante, a empresa constitui um *case study* em termos nacionais e internacionais, tendo participado em diversas conferências sobre o BSC e sobre tecnologias de informação de suporte ao BSC³⁰.

4.2.2. Sogrupos SA (SSA)

A Sogrupos Serviços Administrativos, ACE (SSA) é um agrupamento complementar de empresas do Grupo Caixa Geral de Depósitos (CGD), constituído por 13 empresas³¹. Particularmente, à SSA estão ligados todos os processos associados a gestão das remunerações, do crédito a funcionários, do apoio às relações de trabalho, dos

³⁰ O investimento em tecnologias de informação directamente ligado ao BSC ascendeu a 5 milhões de euros em 2001.

³¹ De acordo com o Relatório de Actividades e Contas de 2005, as agrupadas são: Caixa Geral de Depósitos, SA; Companhia de Seguros Fidelidade - Mundial, SA; Caixa - Banco de Investimentos, SA; Caixagest - Técnicas de Gestão de Fundos, SA; CGD Pensões - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, SA; Fundimo - Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, SA; Caixa - Gestão de Activos, SGPS, SA; Imocaixa - Gestão Imobiliária, SA; Fidelidade - Mundial, Sociedade de Gestão e Investimento Imobiliário, S.A; EAPS - Empresa de Análise, Prevenção e Segurança, SA; EPS - Gestão de Sistemas de Saúde, SA; Via Directa - Companhia de Seguros, SA; Império-Bonança-Companhia de Seguros, SA.

equipamentos informáticos e outros contratos, do parque de viaturas, das comunicações móveis, dos stocks e economatos, do mobiliário e máquinas e de outros serviços, assim como a conferência de facturas. Estes serviços foram autonomizados em 2003, através da constituição da empresa que, até então, era um departamento da Caixa Geral de Depósitos.

Em 2005, a empresa contou com um total de 235 funcionários e com um valor dos serviços prestados na ordem dos 11,029 milhões de euros.

O projecto de implementação do BSC na empresa surgiu em Janeiro de 2005 e foi liderado pelos dois directores adjuntos, tendo contado, ainda, com a participação das diversas chefias técnicas da empresa. Contudo, devido à sua juventude e ao seu carácter embrionário, nem sempre foi possível obter evidência acerca dos aspectos investigados no âmbito desta dissertação.

4.2.3. Vanpro – Assentos, Lda.

A Vanpro – Assentos, Lda. foi criada em Janeiro de 1993 e da sua missão pode-se ler que “é uma empresa industrial de montagem de assentos em sequência e em JIT (*Just-in-Time*), resultado da joint-venture entre as multinacionais Faurecia e Johnson Controls para o projecto MPV da AutoEuropa” (www.vanpro.pt). As participações são de 50% para cada uma das detentoras e, em 2003, a empresa era a sexta maior do distrito de Setúbal (Setúbal na Rede, 2003).

Actualmente com 123 trabalhadores, a Vanpro está classificada como fornecedor “A” do Grupo Volkswagen, sendo uma das empresas-exemplo dentro dos grupos a que pertence.

O projecto BSC surgiu em 2003 e contou com a liderança do director geral e com a participação das direcções da empresa (Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de Produto, Fabricação, Tecnologias de Informação, Logística e Compras e Financeira). Logo após a decisão de adopção do BSC, a obrigatoriedade de implementação da ISO 16949, relativa à gestão por processos, levou à integração das duas ferramentas, cujo sucesso conduziu à “transformação” da empresa num *case study* dentro do grupo e em conferências sobre o BSC.

4.2.4. Amorim Industrial Solutions (AIS)

A Amorim Industrial Solutions (AIS) é a unidade de negócios da Corticeira Amorim S.G.P.S. que se dedica à matéria-prima cortiça com borracha. A empresa é constituída por cinco subunidades (2 em Portugal, 1 nos EUA, 1 no Reino Unido e 1 na Rússia) que geraram, em

2005, um volume consolidado de proveitos na ordem dos 35,7 milhões de euros, empregando um total de 347 pessoas.

Os principais mercados de actuação da AIS concentra-se na América do Norte (54% das vendas) e na Europa (34%) e o principal segmento de mercado é o sector automóvel. Contudo, além de produzir para as principais marcas automóveis do mundo (VW, Renault, Peugeot, Opel, Mercedes, Volvo e BMW), a empresa dedica-se a vários outros segmentos como o gás, a petroquímica, as ferrovias, o equipamento militar e os pavimentos industriais.

O BSC na AIS surgiu no âmbito de um conjunto de orientações por parte da holding, em consequência da sua reestruturação, em 2002. O projecto foi iniciado em termos corporativos, tendo sido implementado, posteriormente em 2003, em quatro das suas unidades de negócio. No caso da AIS, a liderança esteve a cargo de um dos administradores, também responsável pelo controlo de gestão e sistemas de informação e contou com a participação das diversas direcções e departamentos da empresa.

4.2.5. Empresa Gráfica (EG)

A Empresa Gráfica (EG) é uma empresa da região de Lisboa que tem como actividade principal a produção, comercialização e montagem de grafismos comerciais, de sinalização e de soluções e protecções para interiores. O portfólio de produtos é composto por três grandes categorias: (1) vinil (corte e impressão para decoração de espaços); (2) sinalética tradicional (em placas de alumínio) e (3) sinalética transparente (em vidro e outros materiais).

A empresa é liderada por um presidente, que é dono desta e de um conjunto de empresas com actividades complementares a esta e por um director no qual estão delegados poderes de gestão global da actividade da empresa.

A EG apresentou, em 2005, um volume de negócios na ordem dos 850 mil euros, sendo uma das maiores do sector.

Em 2002, na sequência do crescimento dos serviços prestados e do consequente aumento da necessidade de controlo, a empresa contratou uma consultora de gestão para desenvolver um sistema de acompanhamento e de controlo de gestão, que desenvolveu, entre outras coisas, um modelo de TB de gestão para monitorização dos departamentos, dos produtos e ajuda na tomada de decisão.

4.3. Apresentação dos resultados

O quadro seguinte apresenta os resultados alcançados (ou esperados) pelas empresas estudadas e cuja discussão será efectuada na secção seguinte. Ressalvamos que estes resultados e os padrões identificados a partir deles estão condicionados às características internas e ambientais das empresas em estudo, pelo que, não suportam generalizações, porquanto tais padrões poderão ter de sofrer refinamentos de forma a melhor se ajustarem a contextos específicos de outras empresas.

Quadro 4.2. - Síntese dos resultados da implementação do BSC e do TB nas empresas estudadas

Empresa	Grupo Luís Simões		SSA	Vanpro	AIS	Empresa Gráfica
Tipo de instrumento utilizado	BSC	TB	BSC	BSC	BSC	TB
Aspectos do BSC/TB						
1. MOTIVOS						
1.1. Avaliação da performance organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
1.2. Implementação e gestão da estratégia	Sim	b)	Sim	Sim	Sim	b)
1.3. Comunicação da estratégia	Sim	b)	Sim	Sim	Sim	Não
1.4. Envolvimento e alinhamento dos colaboradores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
1.5. Controlo de gestão mais abrangente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. CONCEPÇÃO						
2.1. Envolvimento da equipa executiva no processo de concepção do BSC/TB	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.2. Participação dos níveis intermédios nas discussões sobre o BSC/TB	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.2. Procura de equilíbrio na análise dos indicadores financeiros e não financeiros	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
2.3. Utilização de mapas estratégicos	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
2.4. (Intenção de) Desdobramento do BSC/TB (e mapas estratégicos) a nível das áreas, equipas e pessoas	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
2.5. Recurso a consultoria externa	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
3. IMPLEMENTAÇÃO						
3.1. Utilização de formação e treino dos colaboradores para participação no projecto do BSC/TB	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3.2. Utilização de recursos de comunicação para a divulgação do projecto BSC/TB	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
3.3. Obtenção de sinergias entre unidades de negócio,	Sim	Sim	a)	Sim	Sim	Sim

áreas/departamentos e indivíduos via BSC/TB						
3.4. Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC/TB	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
3.5. Ligação do BSC/TB ao orçamento	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
3.6. Ligação do BSC/TB ao planeamento estratégico	Sim	b)	Sim	Sim	Sim	b)
3.7. Utilização de solução de software específico	Sim	b)	Não	Não	Não	Não
3.8. Utilização de folhas de cálculo e softwares de apresentação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4. IMPACTOS						
4.1. Positivos						
4.1.1. Melhor avaliação da performance	Sim	Sim	a)	Sim	Sim	Sim
4.1.2. Gestão eficaz da estratégia	Sim	b)	a)	Sim	Sim	b)
4.1.3. Melhor comunicação	Sim	b)	a)	Sim	Sim	Não
4.1.4. Melhor alinhamento organizacional	Sim	Sim	a)	Sim	Sim	b)
4.1.5. Controlo de gestão mais abrangente	Sim	Sim	a)	Sim	Sim	Sim
4.2. Problemas						
4.2.1. Cultura organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4.2.2. Recursos organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4.3. Avaliação global do BSC/TB	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva

Fonte: o investigador (a partir das informações dos estudos de caso)

Legendas: **Sim** – o aspecto organizacional existe no processo de implementação do BSC/TB;
 Não – o aspecto organizacional não existe no processo de implementação do BSC/TB;
 a) Não foi possível verificar a existência ou não do aspecto organizacional em causa no processo;
 b) Sim, o aspecto organizacional existe mas de forma secundária ou indirecta.

4.3.1. Resultados relativos ao BSC

4.3.1.1. Motivos para a adopção do BSC

Os motivos que estiveram subjacentes à adopção e implementação do BSC são idênticos em todas as empresas que utilizam este instrumento e relacionam-se, principalmente, com a necessidade de um modelo de implementação e gestão estratégica, de uma avaliação da performance mais equilibrada e de um controlo de gestão mais abrangente.

Relativamente à gestão estratégica, foi realçada a necessidade de sistematizar e monitorizar a implementação da estratégia, através de um sistema capaz de organizar os conceitos estratégicos e de priorizar os objectivos:

“... Temos vindo a utilizar o BSC para, ao longo do tempo, fundamentarmos as nossas opções estratégicas...” (AIS)

“... O BSC veio para arrumar a casa, veio para promover um diálogo estratégico comum aos diversos quadros da empresa, para definir as linhas de actuação e os objectivos estratégicos da empresa para as perspectivas mais relevantes.” (Vanpro)

“... É preciso ter um instrumento para saber o rumo da casa. Serviu para analisarmos o nosso futuro e definirmos o que queremos ser e onde queremos estar no futuro. Sabemos que o que queremos está no mapa estratégico...” (SSA)

Todas as empresas, com excepção da SSA, referiram já ter desenvolvido um processo de planeamento estratégico, mas que o BSC foi adoptado no sentido de torná-lo mais concreto, objectivo e eficaz:

“... O BSC ajudou a sistematizar um conjunto de ideias e não tivemos muita dificuldade em pegar naquilo que já tínhamos e introduzir dentro da metodologia...” (AIS).

Neste âmbito, foi ainda referido, pela maioria dos entrevistados, a necessidade de desenvolver uma comunicação estratégica abrangente e efectiva, de forma a envolver os colaboradores e cultivar o alinhamento comportamental de acordo com os objectivos estratégicos das empresas. Neste sentido, um dos gestores entrevistados argumenta que:

“... A decisão relativa à implementação do BSC tem a ver com o facto de ser uma ferramenta relativamente simples e funcional, que passa aos colaboradores um conjunto de informação fundamental para a sua actividade...” (Vanpro)

Este envolvimento e alinhamento foram particularmente realçados no caso da SSA em que, devido à juventude da empresa e aos baixos níveis de motivação dos seus colaboradores, existe uma tentativa de estimular a organização e receber, através do BSC, todo o tipo de ideias e contributos.

Relativamente à questão da avaliação da performance, os entrevistados consideram a utilização do BSC como forma de promover um maior equilíbrio na utilização e análise de indicadores financeiros e não financeiros uma vez que, tradicionalmente, vinha sendo valorizada a performance e o acompanhamento financeiros. No caso da SSA, antes de implementação do BSC e tendo em conta a juventude da empresa, não havia utilização de indicadores de performance, pelo que este instrumento veio superar esta lacuna existente. Um dos técnicos desta empresa refere que:

“... Pela inexistência de indicadores e documentação estatística não existia uma ferramenta para se saber, na prática, o que se fazia. Era preciso ter métricas capazes de avaliar o que a casa produz. Até agora, em princípio, fazemos bem porque ninguém reclama...” (SSA)

Ainda neste contexto, um entrevistado da Vanpro refere que:

“... Precisávamos de promover o acompanhamento do alcance dos resultados pretendidos, através da implementação de um sistema de indicadores para monitorização estratégica...” (Vanpro)

Paralelamente, foi levantada a questão de se encontrar uma ferramenta de controlo de gestão que, aliada à estratégia, abarcasse um maior número de actividades e possibilitasse uma tomada de decisão mais abrangente e eficaz, ao considerar os aspectos mais relevantes do negócio e as delegações e responsabilidades da gestão. Um dos respondentes salienta que o BSC permite:

“... Sabermos quais é que são as orientações estratégicas, como é que elas vão ser implementadas no terreno e depois criar um conjunto de mecanismos de controlo que nos permitam, de facto, segui-las e ver se efectivamente os resultados correspondem àquilo que nos esperávamos e tentar introduzir as correcções que nós acharmos por bem...” (AIS)

No entanto, outras motivações foram apontadas. Por exemplo, na SSA, foi identificada a necessidade de encontrar um instrumento que promovesse uma mudança na cultura organizacional, no sentido de transformar a visão bancária e estatal existente numa visão mais empresarial e voltada para os resultados.

“... Havia necessidade de assumir as empresas do grupo como clientes e não como colegas...esta óptica deveria ser passada pelos quadros aos restantes colaboradores, em efeito cascata, através do BSC...” (SSA)

Na Vanpro, foi manifestada a necessidade de uma ferramenta de apresentação da empresa às casas-mãe e ao exterior, nomeadamente aos auditores.

4.3.1.2. Concepção do BSC

a) Participação dos gestores de topo e intermédios

Todas as quatro empresas que utilizam o BSC apontaram como importante a participação dos principais gestores no processo de concepção e implementação. Nos casos da Vanpro e da AIS, o processo foi liderado pela administração/direcção geral, enquanto que no GLS esteve a cargo da direcção de planeamento e controlo de gestão (direcção financeira corporativa) e, na SSA, a cargo das direcções adjuntas (a administração autoexcluiu-se do processo).

Foi igualmente apontado o envolvimento da gestão intermédia como elemento benéfico nesse processo. Nos nossos casos, todas as chefias departamentais e funcionais, foram chamadas a participar, tendo-se formado grupos de trabalho com valências heterogéneas e multidisciplinares.

b) Mapas estratégicos e BSC

Os resultados em torno da utilização efectiva dos mapas estratégicos como instrumento de implementação e comunicação da estratégia não são uniformes. Enquanto que na SSA e na Vanpro estes instrumentos constituem um dos focos do BSC, nas outras duas empresas foi possível verificar que a sua importância é relativa ou nenhuma. No que respeita ao GLS, não são utilizados mapas estratégicos, sendo argumentado que eles não são necessários para a execução do BSC. De acordo com a entrevistada do GLS,

“... Se agora me pedisse a árvore da estratégia ou, enfim, toda a situação das ligações, eu dizia-lhe: tudo bem, vá, comece a escrever porque eu sei de cor. E quem sabe de cor? Sei eu, sabe a direcção financeira corporativa, sabem os directores gerais, sabem os directores de divisão. Mas, depois, não temos muita coisa escrita. O que eu tenho dito sempre é que o grupo não precisa do BSC teórico, precisa de parte do BSC para as suas actividades, e como tal, não vamos investir na outra parcela quando efectivamente achamos que, internamente, ou não estamos no momento ou não nos serve ou ainda não vimos a sua aplicação...” (GLS)

Na AIS, apesar de existir, foi referido por um dos gestores que:

“... Isso (o mapa estratégico) é mais um aspecto da metodologia. Isso não tem influência absolutamente nenhuma na execução das coisas. No nosso caso, pela forma como nós estamos a operacionalizar isto, ter isso ou não ter, é exactamente a mesma coisa...” (AIS)

Nas empresas em que existem mapas estratégicos, uma das dificuldades apontadas na sua concepção foi a definição das relações de causa-efeito, porquanto, por um lado, foi difícil estabelecer consenso quanto aos objectivos a considerar e, por outro lado, os participantes tenderam a estabelecer relações entre a maioria dos objectivos.

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton são utilizadas em todos os casos e não foi encontrada nenhuma variação em termos de quantidade, mas sim em termos de nomenclatura (v.g. substituição de “aprendizagem e crescimento” por “recursos” ou “infra-estruturas”).

c) Definição dos indicadores do BSC

Em termos de construção e análise dos indicadores do BSC, todas as empresas responderam que, no processo de concepção, houve uma procura de equilíbrio entre os

indicadores financeiros e não financeiros, de forma a colocá-los ao mesmo nível. Contudo e como veremos adiante, a manutenção deste equilíbrio não se verificou em termos práticos, uma vez que a maioria das empresas estudadas dá prioridade à sua vertente financeira.

Por outro lado, no domínio da definição dos indicadores, grande parte dos entrevistados, indicou, como mais problemática, os da perspectiva dos processos.

d) Consultoria externa

Em três das quatro empresas estudadas, o processo de concepção contou com a participação de consultores externos, no caso concreto, da *Sponsor – Management Consulting*, empresa que nos facultou os contactos dessas empresas. A contratação desses serviços foi apontada como facilitadora do processo de concepção através da absorção da experiência dos consultores.

4.3.1.3. Implementação do BSC

a) Metodologias de implementação

Os resultados relativos às metodologias de implementação do BSC demonstram alguma “customização”³² do processo, de acordo com as especificidades dos contextos empresariais, sendo que, em 3 dos 4 casos estudados, a implementação seguiu uma abordagem *top-down* a partir da administração/holding.

Esta abordagem consistiu, grosso modo, na estruturação conceptual da ferramenta através de reuniões de grupos de trabalho e, numa fase posterior, no inventário dos meios e recursos existentes e necessários para a sua implementação.

No caso da Vanpro, a implementação do BSC coincidiu com a adopção da ISO 16949 (gestão por processos), pelo que a empresa optou pela integração dessas duas ferramentas, deixando de existir o conceito de departamento³³ e passando a existir o

³² A expressão “customização” é uma tradução nossa do termo inglês “*customization*”, que tem origem na palavra “*customer*” (cliente). Pretende evidenciar a adaptação do TB e do BSC às características e necessidades das empresas adoptantes, estabelecendo, de certa forma, uma analogia com a necessidade de adequação dos produtos/serviços à vontade do cliente.

³³ Na versão inicial do projecto BSC foram construídos e começaram a ser implementados mapas estratégicos a nível departamental que, posteriormente, foram abandonados. De acordo com um dos entrevistados, esta descontinuação deveu-se a: (1) questões orçamentais associadas à prioridade dada à certificação, que levaram a que os recursos fossem encaminhados para a gestão por processos, que era mais importante do que o BSC em termos departamentais; (2) simplificação da

conceito de gestor de processo. Neste âmbito, foram definidos 14 processos enquadrados em três grandes categorias: estratégicos, chave de negócio e de suporte. A integração com o BSC foi feita através do enquadramento, em cada objectivo do mapa estratégico, dos processos e respectivos indicadores.

No que respeita à AIS, foram definidos e implementados mais dois conceitos, além do de objectivos estratégicos: (1) iniciativas estratégicas, que são áreas de actuação que permitem atingir as metas definidas para os objectivos e (2) acções prioritárias, que representam acções específicas e determinadas levadas a cabo para fazer cumprir as iniciativas estratégicas. No total, estão definidos 20 objectivos estratégicos que resultam em 50 iniciativas prioritárias, a partir quais estão identificadas mais de 100 acções prioritárias, todos avaliados e acompanhados com indicadores quantificáveis. A operacionalização do BSC, de acordo com esta metodologia, envolve os membros do *Corporate Executive Bord* (CEB) da empresa, que são responsáveis pelos objectivos e pelas iniciativas estratégicas e cerca de 40 colaboradores que são responsáveis pelas acções prioritárias e que reportam directamente às pessoas do CEB.

No GLS, e como referimos anteriormente, o instrumento de avaliação da performance tem características fortemente associadas ao TB³⁴, uma vez ter sido essa a ferramenta original implementada na empresa. A metodologia de implementação seguida será descrita na secção relativa aos resultados do TB.

Na SSA, a implementação encontra-se em fase embrionária ou mesmo estagnada pelo que não nos foi possível verificar a metodologia utilizada.

b) Avaliação da performance

Em termos de importância de cada uma das perspectivas na análise da performance, os resultados não são uniformes. Nos casos da Vanpro e da AIS, a dimensão financeira foi apontada como a mais importante, tendo em conta a orientação dessas empresas para os resultados e para os accionistas. De acordo com um dos entrevistados,

gestão; (3) falta de um facilitador interno na implementação da ferramenta, (4) falta de apoio, por parte da consultora, na consolidação dos conceitos que foram apresentados e apreendidos.

³⁴ Ver descrição dos resultados relativos ao TB na secção 4.3.2. deste capítulo.

“... É-nos mais fácil fazer um acompanhamento e uma monitorização das perspectivas mais transaccionais, como a financeira e a de clientes, do que das outras, processos e infra-estruturas, inclusive porque os indicadores de objectivos estratégicos destas últimas perspectivas são algo de novo, são, de alguma forma, novidades que nós temos e tentamos trazer para cima da mesa”. (AIS)

Da mesma forma, outras opiniões referiram uma vertente cultural associada à análise financeira que, além de ser tradicional e de ter fortes raízes, é mais fácil e mais objectiva:

“... As pessoas preferem estar numa reunião uma hora e verem porque é que os custos baixaram ou subiram, porque é que as vendas baixaram ou subiram ou porque é que a margem baixou um ponto ou subiu um ponto do que estar a dedicar uma hora a ver se o trabalho de definição do gap de competências está a correr bem. Estas são questões culturais. Nós viemos de uma cultura muito mais transaccional”. (AIS)

Na Vanpro foi, ainda, apontado que, pelo facto de grande parte dos indicadores das outras perspectivas já estarem no limite de eficiência e eficácia, apresentando, de forma sistemática e há já alguns anos, diferenças residuais em relação às metas, tem-se dado prioridade à análise dos custos e à sua minimização pois, de momento, estes aspectos (e outros financeiros) são os mais importantes para os accionistas e para o benchmarking com as empresas concorrentes e do grupo.

Apesar disto, foi referida a importância da perspectiva do cliente na Vanpro e da dos processos na AIS, o que pode demonstrar a emergência de novas necessidades de acompanhamento.

No caso da SSA, o destaque da análise da performance vai para a perspectiva dos processos porque, de acordo com um dos gestores, além desta empresa ser estatal e de não prestar serviços directamente para exterior, os clientes “estão garantidos”, pelo que o importante é fazer bem.

No GLS foi manifestada a procura de equilíbrio entre todas as perspectivas. Nas reuniões mensais de acompanhamentos são discutidos e analisados os mais diversos aspectos da gestão da empresa, que vão desde os recursos humanos, que são considerados o activo mais importante da empresa, até os investimentos que serão feitos para suportar a inovação e os processos do grupo.

Percebeu-se, a partir das entrevistas e da análise documental, que na fase inicial do projecto de implementação do BSC, foi seleccionado um elevado número de objectivos e indicadores mas que a tendência actual é de diminuição e focalização num número mais reduzido e concentrado nos aspectos-chave do negócio. Por exemplo, no caso da Vanpro, iniciou-se o ano de 2005 com 53 indicadores e, neste momento, estão a ser monitorizados apenas 31, considerados o mínimo indispensável para a gestão eficaz e eficiente da empresa.

Verificou-se que a consistência dos indicadores só foi sendo apercebida com o passar do tempo e, da mesma forma, a confiança por parte dos seus utilizadores só foi ganha com a sua efectiva e sistemática utilização. Nalguns casos, a revisão e eventual troca de indicadores coincide com a revisão anual do BSC, como por exemplo, na Vanpro em que, anualmente, é feita a revisão da estratégia da empresa e consequente adequação dos indicadores aos objectivos estratégicos. Daí a redução, entre 2005 e 2006, de 22 indicadores de performance organizacional.

Nas empresas em que já era hábito trabalhar com indicadores de performance, foi referido que o BSC veio realçar a necessidade de introdução de novas características e propriedades no conjunto de métricas, com destaque para a integração de diferentes perspectivas na avaliação da performance e para o equilíbrio entre as operações e a estratégia, entre o curto e o longo prazos e entre indicadores de meios e indicadores de resultados. Várias empresas (GLS, Vanpro, AIS) manifestaram alguma facilidade na implementação do BSC porquanto grande parte dos aspectos ligados aos indicadores já existiam, havendo, sim, necessidade de os coordenar e uniformizar.

Das entrevistas realizadas, foi possível verificar a flexibilidade do BSC em adaptar-se a diferentes circunstâncias. Esta característica foi particularmente importante na resolução dos problemas sentidos nas fases iniciais de implementação do modelo, relativas à compatibilização das ligações entre as estratégias e as operações, tendo-se procedido a uma “customização” do BSC conforme as especificidades de cada empresa. Dois exemplos disso dizem respeito à fusão do BSC com a gestão por processos ocorrida na Vanpro (e que será uma das próximas adaptações a fazer ao BSC da AIS), como consequência da adopção da ISO 16949 e a metodologia específica de implementação utilizada na AIS.

c) Desdobramento do BSC e sinergias entre intervenientes

A utilização do BSC para a construção de sinergias entre unidades de negócio, áreas, departamentos e colaboradores é variável, apesar de existir a pretensão, dentro de todas as

empresas, de uma efectiva utilização para essa finalidade. Este facto deverá ser alcançado à medida que se promover a contínua implementação do BSC e o seu desdobramento pelas diferentes unidades, áreas e equipas, de acordo com as metodologias seguidas em cada caso.

Verificou-se que, uma vez que o BSC tem como um dos objectivos traduzir e comunicar a estratégia para todos os funcionários, ele contribui para que cada unidade de negócio, cada departamento e, até mesmo, cada colaborador, esteja mais consciente do papel a desempenhar, facilitando as relações inter-organizacionais:

“... Temos um único mapa estratégico, mas as pessoas sabem sempre qual é o seu contributo no meio dos objectivos estratégicos, em que iniciativas é que se enquadram, que projectos é que tem que desenvolver e que metas que tem que alcançar.” (AIS)

Na Vanpro, é de realçar a utilidade do BSC na gestão das relações com as casas-mãe e com a AutoEuropa. No primeiro caso, nas quatro reuniões anuais com os accionistas, o BSC é utilizado para reportar os indicadores de performance da empresa e se efectuar o benchmarking com as outras empresas do grupo. No segundo caso, existem indicadores do BSC da empresa que são fornecidos pela AutoEuropa, pelo que esta ferramenta é utilizada pela Vanpro para alinhar a sua actuação com as necessidades da sua cliente.

Da análise dos casos estudados, é possível notar que a construção e reforço das sinergias internas e externas através do BSC, entre as organizações e os seus diferentes intervenientes estão dependentes da própria consolidação do BSC, para a qual a necessidade de envolvimento de recursos é imperiosa e indispensável. Por exemplo, no caso da SSA, em que as sinergias são menos sentidas, foi apontado pelos gestores entrevistados que o investimento em recursos (tais como tempo para dedicação ao projecto) está aquém das necessidades para a efectiva implementação e utilização do BSC.

d) Comunicação e formação

Analisando a concepção e implementação do BSC, verifica-se que, em todas as empresas estudadas, uma das primeiras tarefas desenvolvidas foi a formação e capacitação dos colaboradores nos conceitos e na metodologia do BSC. Observou-se, em todos os casos com excepção do GLS, a contratação de consultoria externa especializada (Sponsor) com objectivo de trazer conhecimento teórico, experiência prática e maior impulsionamento e fluidez ao processo. Pode-se apontar, assim, que a formação prévia das equipas

participantes no projecto e o apoio de uma consultoria especializada podem ser benéficos na implementação bem sucedida do BSC. No caso do GLS, tem sido hábito o desenvolvimento de projectos com recursos quase exclusivamente internos, como forma de melhor adequá-los à realidade e necessidades da empresa³⁵.

A comunicação constitui um dos aspectos essenciais no processo de concepção e implementação do BSC. Todos os entrevistados referiram que, desde o início do projecto e ao longo de todas as suas fases, verificou-se um esforço em torno de uma comunicação mais aberta, transparente e efectiva, visando, sobretudo, o desenvolvimento de uma consciência estratégica, em todos os níveis hierárquicos. Este facto foi particularmente realçado na AIS onde, na primeira fase do projecto e devido a problemas de comunicação, os colaboradores não perceberam bem a importância da sua participação.

Foi possível notar que em quase todas as empresas, o BSC é utilizado para comunicar a estratégia directamente aos gestores de topo e intermédios e indirectamente (através dos intermédios) aos gestores e colaboradores operacionais. Contudo, é de se realçar a maior abertura das empresas estudadas quer em relação à divulgação de informações estratégicas, quer no que respeita à maior participação de diferentes colaboradores e diferentes níveis hierárquicos no processo de gestão estratégica. Por exemplo, aquando da nossa primeira visita à Vanpro, estava prevista uma reunião aberta com todos os colaboradores da empresa para difusão dos objectivos estratégicos, apresentação dos resultados de 2005 e comunicação das expectativas para o ano de 2006.

Observou-se que este esforço comunicativo recorre aos meios de comunicação tradicionais mas também às novas tecnologias de informação, como especial ênfase para a intranet.

No entanto, apesar de ser considerado importante, diferentes depoimentos referiram que o processo de comunicação é mais difícil do que parece. De acordo com alguns entrevistados, não basta que se utilize os jornais internos, a electrónica ou qualquer outro meio, mas, sim, que a comunicação seja fluida e feita numa linguagem perceptível para todos, para que o BSC se mantenha vivo, eficaz e eficiente entre os níveis executivo, intermédio e operacional.

A utilização de *scorecards* individuais ou de equipas, apesar de ter grande incentivo por parte por autores do BSC, ainda não tem relevo na gestão e avaliação da performance das empresas estudadas. Foi referido que, neste momento, devido à baixa maturidade de

³⁵ Por exemplo, o GLS desenvolveu e implementou internamente ferramentas de gestão para gerir e contabilizar as actividades e para avaliar o esforço financeiro relativo ao capital investido que, posteriormente, foram identificados como sendo muito parecidos com o Activity Based Cost (ABM) /Activity Based Management (ABM) e com a margem de contribuição residual, respectivamente.

grande parte dos projectos, a construção deste tipo de ferramenta pode ser precoce, pondo em causa a eficácia do processo. Contudo, no caso da AIS e tendo em conta a metodologia específica de implementação do BSC, é possível obter *scorecards* individuais para todos os intervenientes no processo. Nas outras empresas, foi manifestada a pretensão de desenvolver esses instrumentos, a partir do momento em que a consolidação, a experiência e os resultados do projecto o possibilitem.

e) BSC e sistemas de incentivos e recompensas

A associação do BSC aos sistemas de incentivos e recompensas, ainda que possa existir, não é uniforme nas empresas estudadas.

No GLS, todos os colaboradores estão abrangidos por um sistema de prémios que tem como base os indicadores dos BSC/TB utilizados pela empresa. Neste momento, devido à contenção económica e a algumas ineficiências do próprio sistema, a atribuição destes prémios encontra-se condicionada a determinados níveis hierárquicos, mas é intenção da empresa voltar a englobar a totalidade dos colaboradores, assim que as condições financeiras e do sistema o permitam.

Na AIS, existe também um sistema de incentivos que, neste momento, só abrange os membros do CEB, apesar de existir a pretensão de estendê-lo a outros níveis da gestão. Neste caso, quer-se criar, em primeiro lugar, uma cultura de gestão por objectivos para, só então, se investir num programa global de incentivos e recompensas.

Na SSA, apesar de não haver a intenção de se associar o BSC à atribuição de incentivos e penalizações, foi defendido, por alguns dos entrevistados, que este facto poderia influenciar a mudança da cultura organizacional e condicionar a correcta utilização dos recursos da empresa.

f) Compatibilidade e integração com outros instrumentos de gestão

Como se viu anteriormente, uma das dificuldades de implementação associada ao BSC é a sua integração e compatibilidade com outras ferramentas de gestão e de controlo. No caso das empresas estudadas, foi referida, por exemplo, a necessidade de adequação entre o BSC e o orçamento (GLS, AIS, SSA, Vanpro), o planeamento estratégico (GLS, AIS, SSA, Vanpro), o TB (GLS, AIS) e a gestão por processos (Vanpro). No entanto, como se pode ver pela citação a seguir, nem sempre isso é fácil.

“... Temos um tableau de bord da gestão por processos e tentamos que os indicadores de processos, aqueles mais relacionados com a execução estratégica, estejam alinhados com os indicadores estratégicos. Não é fácil e nós estamos ainda um bocado longe de ter essa convergência”.
(AIS)

É interessante realçar que, em todas as empresas, foram feitas referências à utilização de indicadores fora do BSC para a gestão das actividades. Por exemplo, na AIS são utilizados TB com indicadores de carácter operacional e de monitorização do dia-a-dia para a gestão por processos. Na SSA existem reuniões mensais entre a administração e as chefias nas quais são analisados indicadores de gestão de natureza específica da área e que não estão ligados ao BSC. Na Vanpro, os sistemas de informação permitem aos gestores de processos acompanhar indicadores elementares relacionados com as suas actividades e que não estão contidos no BSC enquanto que, no GLS, são utilizados TB que serão analisados nas próximas secções desta dissertação. No entanto, foi possível verificar que estes indicadores, vulgarmente chamados, pelos entrevistados, de TB, têm uma natureza predominantemente operacional e de curto prazo, deixando a monitorização dos aspectos estratégicos para o BSC.

4.3.1.4. Impactos do BSC

a) Sobre a motivação das pessoas

Um dos grandes impactos do BSC relaciona-se com a afectação da motivação das pessoas e, neste aspecto, as realidades das empresas estudadas foram diferentes, pelo menos na fase inicial de implementação. Enquanto que, na Vanpro e na SSA, foi referido um aumento de motivação, pelo menos no conjunto das pessoas que participaram no processo de concepção e implementação, pois sentiram-se mais envolvidas no processo de gestão estratégica das empresas, na AIS foi referido que, numa primeira fase, a metodologia implicou alguma desmotivação porque originou novas formas de trabalhar pouco aceites pelos colaboradores:

“... Após a implementação da metodologia, a motivação baixou porque algumas pessoas tiveram dificuldades em assimilar, em se modelarem à metodologia, ao seu rigor, à definição de metas, quantificar algumas coisas que são difíceis de quantificar. E isso fez com que o tempo gasto ao nível de planeamento fosse muito superior e as pessoas tiveram de planear melhor as suas actividades, o que provocou alterações nos hábitos e algum desconforto...” (AIS)

Por outro lado, nesta empresa, também, foram apontadas falhas na comunicação que poderão ter reforçado essa desmotivação na fase inicial do projecto.

No entanto, em todos os casos estudados, os relatos permitem aferir que o aumento da motivação está associado à consolidação do modelo e à percepção gradual dos benefícios associados.

b) Vantagens do BSC

A discussão em torno dos benefícios associados ao BSC nas empresas estudadas é relativamente consensual e concentra-se, de uma forma geral: (1) no trinómio focalização – comunicação – alinhamento estratégico; (2) na avaliação da performance e (3) no controlo de gestão mais eficaz e eficiente.

Todos os entrevistados apontaram que o BSC foi implementado para promover a priorização e focalização nos aspectos fundamentais do negócio. Até mesmo nas empresas em que existia a definição de objectivos estratégicos e de indicadores da performance, como por exemplo na AIS e na Vanpro, o BSC ajudou a distinguir os aspectos estratégicos dos operacionais e a arrumar os conceitos. Foi referido pela maioria dos respondentes que o BSC ajuda na focalização da discussão em torno das questões relevantes para o sucesso competitivo actual e futuro, levando à redução do tempo e a uma maior motivação e produção associadas às reuniões estratégicas. Por outro lado, este instrumento deu origem a um processo de comunicação mais transparente e em várias direcções, ao mesmo tempo que promoveu uma participação mais abrangente no processo de gestão estratégica. É o caso da Vanpro que utiliza o BSC para apresentar e divulgar os objectivos e indicadores dentro da empresa e com as casas-mãe e da AIS em que o BSC é utilizado para promover a integração das decisões das UN com a estratégia da holding. Por fim, existe a percepção entre os entrevistados de que o BSC conduz a um maior alinhamento, quer através da comunicação e difusão dos objectivos estratégicos, quer através da responsabilização pelos resultados obtidos.

Um outro aspecto realçado é o maior equilíbrio obtido na avaliação da performance uma vez que o BSC engloba uma maior diversidade de indicadores. Contudo, uma diversidade em natureza não implica por si só o equilíbrio em termos de análise e importância da avaliação, porquanto a performance financeira continua a merecer maior destaque em grande parte as empresas.

Foi, ainda, referida uma melhoria nas práticas de controlo de gestão inerentes à implementação do BSC. Este facto foi particularmente visível porque esta ferramenta introduziu modificações organizacionais que levaram, por exemplo, a um melhor conhecimento da realidade das empresas, a uma maior focalização no que é importante, a uma definição formal das responsabilidades e relações hierárquicas e a um processo de tomada de decisão mais eficaz.

c) Problemas associados ao BSC

Da análise das respostas dos entrevistados, observa-se uma unanimidade em apontar que a grande questão em torno do BSC relaciona-se com a cultura portuguesa que tende a vê-lo mais como uma burocracia do que como uma ajuda à gestão e ao processo de tomada de decisão:

“... É uma revolução na forma de fazer as coisas. Acho que isso foi o grande problema que nós tivemos e, de alguma forma, as pessoas ainda não interiorizaram que esta parte do seu trabalho deve ter a mesma importância; ou seja, manter a execução actualizada no sistema, ir lá e ver quais são os resultados atingidos. Isto não é ainda uma tarefa natural e rotineira das pessoas. Essa parte de dar feedback sobre a execução dos projectos estratégicos ainda não faz parte da rotina das pessoas mas começa a fazer”. (AIS)

Este facto pode ser um entrave à disciplina necessária à implementação do BSC e, frequentemente, foi referida a necessidade de uma mudança na cultura organizacional como condição *sine qua non* para o seu sucesso.

Por outro lado, os entrevistados referiram as limitações em termos de recursos empresariais necessários para uma efectiva utilização do BSC. Além de ser referido o tempo consumido para a sua implementação, a necessidade de recursos humanos envolvidos e, principalmente, de um facilitador na sua operacionalização foram apontados como os grandes problemas em termos de recursos:

“... Montar um mapa estratégico e um scorecard em 3 meses é fácil, mas ter 40-50 pessoas a viver aquilo da forma que nós achamos que se deve viver demora 3, 4, 5 anos.” (SSA)

“ Quando as empresas continuam a encolher em termos de recursos, as pessoas vão ter de desdobrar-se para chegar a muitos sítios e deixar coisas para trás e aquilo que foi deixado para trás tem que ser direccionado para não se esquecer. Acho que o BSC é um bocado time-consumer em determinadas situações...” (AIS)

No âmbito do nosso estudo, não foi possível quantificar os custos associados à implementação do BSC. No entanto, de acordo com os relatos, estes custos relacionam-se, principalmente, com os investimentos em consultoria, com as horas dispendidas pelos participantes no projecto e com o material de divulgação. Exceptuando o GLS, em que foram efectuados investimentos em software específico para apoiar os BSC/TB da empresa, nomeadamente no software *Business Intelligence* da Hiperion®³⁶, não se verificou nenhuma outra associação directa entre a adopção do BSC e o investimento em TI. Por exemplo, no caso da SSA, o BSC surgiu como sistema de gestão estratégica numa altura em que o SAP/R3 estava a ser implementado como modelo de gestão de informação.

Observou-se o recurso à apresentação dos BSC através do MS Excel, uma vez que é atribuída uma folha de cálculo para elaboração do BSC, pela Sponsor.

d) Avaliação global do BSC

Todas as pessoas entrevistadas têm uma atitude receptiva em relação ao BSC, argumentando que a avaliação global do projecto é positiva. De uma forma geral, foi argumentado que o conjunto de vantagens associadas permite melhorar o processo de tomada de decisão, orientando as empresas para uma melhor gestão estratégica e operacional. Apesar disso, não foram relatadas melhorias na performance financeira das empresas directamente relacionadas com a introdução do BSC.

4.3.2. Resultados relativos ao TB

4.3.2.1. Motivos para a adopção do TB

No que respeita às empresas que utilizam o TB, os principais motivos para a sua adopção, estão relacionados com a necessidade de acompanhamento, avaliação e controlo da performance (principalmente operacional), a necessidade de uma ferramenta de controlo de gestão mais abrangente para apoio à tomada de decisão e acção e, de forma mais secundária ou indirecta, a necessidade de um instrumento de gestão estratégica.

³⁶ Neste domínio, é interessante referir que, conforme relatado pela Directora de Planeamento e Controlo de Gestão do GLS, aquando da prospecção do *software* de suporte à elaboração dos BSC/TB, a primeira funcionalidade exigida pelos gestores era de que a nova ferramenta possibilitasse o transporte de dados para o *MS Excel*.

Em relação às questões operacionais, foi destacada a necessidade de conhecer, acompanhar e controlar os proveitos e custos operacionais e garantir uma maior eficácia e eficiência na sua gestão. De acordo com os entrevistados,

“... O primeiro factor foi a falta de controlo dos custos da empresa. O segundo factor: usar os dados que esse controlo nos passaria a dar para poder prever melhor o futuro e planear melhor as acções da empresa e de todas as áreas: de produção, de vendas, de investimentos...” (EG)

“... A Distribuição tem TB que eu implementei em 1997-1998 e que hoje estão em vigor em termos operacionais... o TB aplica-se, pelo menos no grupo, abaixo da operação... Na parte baixa da pirâmide estão os colaboradores operacionais e precisam de imensa informação (quantos packings foram feitos? Quantas caixas foram movimentadas? Quantos camiões foram enchidos? Com que tipo de mercadoria (palete, m2, volume, etc.)?), Aí é o TB que tem de ser utilizado, não pode ser BSC, de maneira nenhuma...” (GLS)

Em relação ao controlo de gestão, foi apontada a necessidade de fornecer aos gestores uma ferramenta que, a par de dar a conhecer e acompanhar os resultados, permitisse englobar as principais variáveis, delegações e responsabilidades de gestão de forma a se tomar decisões rápidas e atempadas, ou seja, fazer a pilotagem do negócio.

“... O essencial era saber o que era o TB: tem de ter indicadores, tem que ajudar na decisão do negócio, no acompanhamento do negócio.” (GLS)

“... Uma das características deste sistema e da sua análise mensal é chamar a atenção, o mais atempadamente possível, para os caminhos errados que estamos a ir e que no dia-a-dia não damos por isso.” (EG)

A par destes motivos foram apontadas as questões estratégicas, mas de forma secundária. Por exemplo, quando questionado acerca do planeamento estratégico, o presidente da EG refere que:

“... Não é bem um planeamento formalizado. Está mais na minha cabeça do que na formalização. No fundo, são tudo dados que nos servem de base para podermos tomar decisões, face às decisões do dia-a-dia mas também face às decisões do futuro. Enfim, com implicações nos recursos humanos e em todos os factores como instalações, equipamentos, tecnologias, tudo isso...” (EG)

Da mesma forma, e como se pode ver pelas transcrições anteriores, no GLS, as questões estratégicas ficam inseridas mais no âmbito do BSC, que assume-se como uma transformação do TB (instrumento operacional) ao longo da hierarquia.

4.3.2.2. Concepção do TB

a) Participação dos gestores de topo e intermédios

Ambas as empresas estudadas apontaram o envolvimento e a participação dos gestores de topo e intermédios, como um dos aspectos mais importantes da implementação do TB.

No caso da EG, o processo foi liderado pela presidência da empresa, tendo contado com a participação da direcção e das chefias departamentais. No GLS, foi a direcção de planeamento e controlo de gestão (direcção financeira corporativa) a entidade responsável pela adopção e implementação do TB, tendo participado, igualmente, vários directores e chefias intermédias das empresas do grupo.

“... Nessa concepção, participou a Fluxfin e participaram vários elementos da empresa porque, conforme as fases e conforme a discussão dos pormenores, assim fomos falando com as pessoas mais ou menos responsáveis pelos departamentos, para elas perceberem o que é que estávamos a fazer e também para as envolver, até certo ponto, em tudo isto.” (EG)

“... (sobre a participação dos gestores de topo) Sim e não só da executiva como, também, da intermédia...” (GLS)

b) Definição dos indicadores do TB

A construção dos indicadores constantes do TB teve subjacente o inventário das variáveis de gestão destacadas pelos participantes da concepção, em função das suas necessidades de acompanhamento. Neste contexto, na EG não se procurou, pelo menos de forma explícita, o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, tendo-se dado prioridade àqueles em detrimento destes, uma vez que, a primeira grande necessidade da empresa era o controlo dos custos e proveitos.

No GLS, onde o TB é aplicado ao nível das operações, a procura de equilíbrio entre aqueles indicadores foi mais visível, tendo em conta a importância que os aspectos não financeiros (alguns quantitativos, no entanto) desempenham naquele nível de actividade. Assim sendo, a par de indicadores de custos e proveitos, foram definidos indicadores quantitativos

(quantidades, distâncias percorridas, etc.) uma vez estarem ligados a variáveis pertinentes na gestão do dia-a-dia do grupo.

Tanto num caso como no outro, a definição de indicadores foi livre e apenas ajustada às variáveis de gestão destacadas, não se tendo seguido nenhuma metodologia específica. Da mesma forma, não foi utilizado o conceito de relações de causa-efeito.

c) Consultoria externa

O recurso a este tipo de serviço apenas se fez sentir no caso de EG, no qual foi contactada a consultora Fluxfin, que já elaborava a contabilidade da empresa, para prestação de apoio na concepção e implementação do TB. Neste caso, a consultoria externa foi apontada como um instrumento de facilitação tendo em conta a experiência acumulada dos consultores e a sua possibilidade de absorção por parte da empresa.

4.3.2.3. Implementação do TB

a) Metodologias de implementação

Em ambos os casos, a decisão de implementação partiu da administração das empresas e o processo demorou cerca de um ano, com sucessivos afinamentos ao longo do tempo, até se conseguir modelos relativamente estandardizados.

“... Fomos, a pouco e pouco, afinando. Demorou cerca de um ano, enfim, uns largos meses a fazer o formato base e depois ao longo de todos os anos há sempre umas afinações mas, os primeiros dois anos foram realmente o tempo em que apareceram mais coisas.” (EG)

No caso da EG, que contou com consultoria externa, começou-se com um processo de apresentação do TB aos responsáveis da empresa, no sentido de promover a percepção e aceitação da ferramenta³⁷. A par da concepção, procedeu-se ao levantamento da estrutura organizacional, de forma a se decidir quais os departamentos a ser incluídos no sistema e deu-se início a um conjunto de entrevistas com a Administração/Direcção e os responsáveis departamentais, para se inventariar as variáveis que, do ponto de vista deles, eram de acompanhamento pertinente.

³⁷ De certa forma, esta apresentação correspondeu a um processo de formação sobre o TB, ainda que não tão profundo como no caso das empresas que utilizam o BSC.

No GLS, a concepção começou com a apresentação da ferramenta³⁸ e da importância da sua utilização e entrevistas aplicadas, numa primeira fase, aos gestores (incluindo operacionais) de apenas duas empresas do grupo: uma ligada à distribuição e outra ligada aos transportes. Este trabalho foi elaborado pelo departamento de planeamento e controlo de gestão, sem recurso a consultores externos.

Tanto de um lado como do outro, destas entrevistas resultou um conjunto de variáveis e indicadores de performance posteriormente sujeitos à aprovação dos intervenientes. Todo este processo foi acompanhado, em paralelo, com a uniformização da documentação e dos circuitos de informação, questão, aliás, apontada como uma das principais dificuldades associadas à implementação do TB.

Este processo teve como objectivo garantir o fluxo de informação para alimentação do TB, de forma a mantê-lo simples, rápido, flexível e dinâmico. Assim sendo, pode-se dizer que a abordagem de implementação foi mista (*top-down* e *bottom-up*), fazendo convergir temporalmente a concepção da ferramenta e o levantamento das condições e dos recursos necessários à sua implementação.

b) Avaliação da performance

Os dois casos estudados formalizam a construção de demonstrações de resultados por áreas como instrumentos básicos de avaliação da performance no âmbito do TB, complementados com a elaboração e análise de indicadores de performance.

No caso da EG, os indicadores e a sua análise são eminentemente quantitativos e financeiros (custos, proveitos e rácios relacionados) enquanto que no GLS, são analisados, a par daqueles aspectos, variáveis mais operacionais, qualitativas e não financeiras associadas às actividades da empresa, ainda que possa ser dado maior destaque aos dados de natureza financeira.

A título de exemplo, questionada sobre a busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, a entrevistada do GLS refere que:

“... Não diria equilíbrio, mas sim colocá-los ao mesmo nível de análise, ao mesmo tempo. (GLS)”

³⁸ Idem, ibidem.

O número de indicadores utilizado varia de empresa para empresa e dentro do GLS de subsidiária para subsidiária. A ideia referida pelos entrevistados é que não existe uma quantidade ideal de indicadores mas sim os necessários e suficientes para se acompanhar as variáveis mais importantes do negócio.

Dentro de cada empresa e, para cada uma das áreas ou departamentos é definido um conjunto de elementos que, do ponto de vista da gestão, expressam o seu funcionamento individual. Por exemplo, na EG, para a área comercial, que se dedica às vendas, são acompanhadas variáveis como o número e valor de produtos vendidos, os custos das vendas (produção), os custos directos com os vendedores, etc. Para a área de produção são acompanhados os custos de aquisição das matérias-primas, os de transformação, entre outros.

c) TB e sistemas de incentivos e recompensas

Na EG, a avaliação da performance através do TB tem subjacente a interligação com o sistema de incentivos e recompensas da direcção da empresa. Existe, no entanto, a intenção de alargá-lo às chefias intermédias uma vez que, de acordo com o entrevistado desta empresa, o TB é considerado pelos colaboradores como um método mais transparente para a avaliação da sua performance do que a contabilidade, instrumento actualmente utilizado.

Como vimos anteriormente, no GLS, todos os colaboradores estão abrangidos por um sistema de prémios que tem como base os indicadores dos BSC/TB utilizados pela empresa, mas que, neste momento, não se encontra em pleno funcionamento devido à contenção económica da empresa e a algumas ineficiências do próprio sistema.

d) Compatibilidade e integração com outros instrumentos de gestão

Ambas as empresas utilizam o orçamento como instrumento de gestão previsional, cujos valores são comparados periodicamente (em regra, mensalmente) com os resultados obtidos no âmbito do TB.

Na EG, é utilizado um orçamento anual, subdividido em meses e nas reuniões mensais entre o presidente e o director da empresa são analisados os desvios e feitas comparações com meses anteriores e períodos homólogos.

No GLS, esse acompanhamento da gestão é feito através dos comités de gestão, organizados de acordo com o nível hierárquico: operacional, executivo e directivo. Neste caso, o TB é utilizado mais no nível operacional e, aqui, a periodicidade varia em função das necessidades dos decisores. Assim sendo, existem TB diários e semanais, utilizados entre os directores e as suas equipas, e mensais, utilizados de director para director, cuja informação vai sendo compactada e segregada à medida que se sobe na cadeia hierárquica.

A estrutura e diversidade deste acompanhamento no GLS demonstram, até certo ponto, o desdobramento do TB e as sinergias criadas entre os diferentes intervenientes através a sua utilização. No caso da EG, esta característica do TB não é tão evidente, em função da relativa pequena dimensão da empresa e da sua utilização apenas nos níveis hierárquicos cimeiros.

Tal como referido anteriormente, tanto no GLS como na EG, o processo de implementação do TB levou a algumas alterações organizacionais, relacionadas, principalmente, com a formalização de documentos e sua classificação de forma a que fossem directamente afectos a cada segmento em análise. De acordo com o presidente da EG

“... Existe um circuito de informação organizado. Há certos papéis que estão preparados para que o director possa preencher e dar o seu aval para serem classificados e para aferir que as despesas vão para os sítios certos e que essas despesas são aceites ou não, claro.” (EG)

Em ambas as empresas, o TB é construído manualmente com recurso ao MS Excel, ainda que no caso do GLS, alguns dados sejam obtidos a partir do software Hiperion®, que alimenta também o BSC da empresa. Grande parte da informação é oriunda da contabilidade, sendo que, extra-contabilisticamente, são recolhidas algumas informações de carácter mais operacional. No caso da EG, o sistema está estruturado de forma a que seja minimizado o recurso a outras fontes que não a contabilidade, para que a possibilidade de manipulação das informações seja reduzida.

4.3.2.4. Impactos do TB

a) Sobre a motivação das pessoas

Os resultados em torno da motivação das pessoas mostram-nos que, de uma forma geral, na EG, a abordagem inicial do TB causou algumas reticências no seio do pessoal, exigindo algum trabalho de informação e formação sobre o potencial deste tipo de instrumento.

“... Inicialmente, quando eu falei aqui em implementar um programa destes, as pessoas ficaram desconfiadas; não disseram mas via-se na cara delas: “agora estão a controlar-me, não enganei ninguém!” ... Foi com alguma persuasão e pedagogia que tive que explicar que era para o bem de todos, que era mais para controlar os custos e irmos pelo carril certo do que propriamente para estarmos sempre a controlá-los a eles; que era para o bem comum e não para ir contra as pessoas.” (EG)

No GLS, os resultados foram diferentes nas duas empresas do grupo em que o TB foi inicialmente implementado. No caso da empresa de transportes, a aceitação inicial da ferramenta foi baixa, em virtude de uma primeira tentativa falhada de implementação, ocorrida anteriormente. De acordo com a entrevistada, a primeira abordagem ocorreu de forma impositiva em vez de negociada, causando rejeição por parte dos gestores e colaboradores e obrigando, na segunda tentativa, a um trabalho de diplomacia e persuasão.

“... Os primeiros TB foram feitos, um bocado, em laboratório - toma lá e faz! - e as pessoas não aceitaram. Depois quando eu voltei para tentar melhorar o processo, as pessoas viam-me com muito maus olhos. Não me aceitavam bem, nem sequer ao TB quanto mais à pessoa. Não era pessoal porque as pessoas eram excepcionais comigo mas tive de andar a fazer reuniões de diplomacia tal como está escrito no livro do Jordan...” (GLS)

Já na empresa de logística do GLS, a aceitação foi total, uma vez que já existia a cultura de elaboração e análise de indicadores de gestão. O trabalho consistiu na formalização dos *lay out* e na sistematização da utilização da ferramenta.

Contudo, em todos os casos, o tempo e a familiarização com a ferramenta ajudaram a incrementar o nível de aceitação que, hoje em dia, é total.

b) Vantagens do TB

De acordo com o entrevistado da EG, as vantagens do TB estão relacionadas com:

“... Melhor tomada de decisão, conhecer a empresa ao milímetro, controlar todas as despesas. Talvez no passado as pessoas não tivessem em conta certas despesas e elas aparecessem, enfim, com mais facilidade. Hoje em dia não é bem assim, porque as pessoas sabem que se aparecer alguma coisa fora do baralho, imediatamente, é detectada. Portanto, isso também é um factor disciplinador importante.” (EG)

No GLS foram apontadas vantagens relacionadas com a tomada de decisão mais atempada, mais e melhor responsabilização e melhores *timings* de acção. Foi referido com especial veemência o maior envolvimento dos colaboradores no dia-a-dia da empresa como factor impulsionador da compatibilização dos seus objectivos individuais com os objectivos organizacionais.

c) Avaliação global do TB

As respostas em torno da avaliação global do TB são positivas nas duas empresas e destacam o papel da ferramenta no cumprimento dos objectivos que estão subjacente à sua implementação, nomeadamente o acompanhamento, avaliação e controlo da performance, principalmente operacional, e a melhor tomada de decisão e pilotagem do negócio.

Por exemplo, questionado sobre a avaliação global do sistema, o presidente da EG responde:

“... Mais do que positiva. Isto é mais do que positivo e é uma ferramenta muito útil. O sistema foi muito importante porque passamos a poder controlar e ter a noção correcta de tudo o que se passa.”

Uma outra frase que exemplifica esta avaliação diz respeito ao GLS, sobre a relação entre os colaboradores operacionais da empresa e o TB:

“... Eles (os operacionais), hoje, não conseguem viver sem os reports”
(GLS)

De uma forma geral, não foram apontados aspectos negativos no processo de adopção e implementação do TB.

4.4. Discussão dos resultados

4.4.1. Resultados relativos ao BSC

4.4.1.1. Motivos para a adopção do BSC

Quadro 4.3. - Resumo dos resultados sobre os motivos para a adopção do BSC e sua comparação com a literatura

Resultados sobre os principais motivos para a adopção do BSC	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Necessidade de sistematizar e monitorizar a implementação e gestão da estratégia;– Necessidade de desenvolver uma comunicação estratégica abrangente e efectiva;– Necessidade de uma ferramenta de controlo de gestão mais abrangente que possibilite uma tomada de decisão eficaz e incrementa a pilotagem do negócio;– Necessidade de uma avaliação da performance organizacional estruturada e equilibrada, com especial destaque para a performance estratégica	Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a, 2001a); Malina e Selto (2001), Ahn (2001), Ho e Mckay (2002);

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Relativamente aos motivos que levaram as empresas a adoptar o BSC, os resultados correspondem, grosso modo, às indicações de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a, 2001a). De acordo com estes autores, o BSC tem como objectivo traduzir a visão e a missão em objectivos e indicadores organizados em quatro perspectivas, ajudando as organizações na definição e comunicação da estratégia, no seu alinhamento com as acções dos gestores³⁹ e na avaliação da performance organizacional. Vários outros autores (Malina e Selto 2001, Ahn 2001 e Ho e Mckay 2002) também evidenciaram que o BSC é uma ferramenta eficaz no desenvolvimento, comunicação e implementação da estratégia, permitindo um controlo de gestão mais eficaz e eficiente, centrado na estratégia e dotado de uma avaliação integrada e equilibrada.

Do nosso ponto de vista, estes motivos reflectem o contexto empresarial actual para o qual é cada vez mais inevitável o pensamento estratégico para a definição das prioridades e como fundamento do sucesso organizacional. O BSC, ao estipular a definição de objectivos estratégicos enquadrados em quatro perspectivas, “força” as empresas a analisarem um

³⁹ De notar que a frase “*Translating Strategy into Action*” compõe o título de um dos livros de Kaplan e Norton e constitui um dos mais importantes *slogans* de apoio do BSC, utilizado tanto pelas consultoras, como em livros e conferências.

conjunto de aspectos qualitativos e quantitativos da sua estratégia e gestão que, de outra forma, poderiam ser negligenciados. Da mesma forma, ao proporcionar um *framework* que cobre esses diversos aspectos, pode possibilitar uma tomada de decisão mais eficaz e eficiente, fundamentada numa avaliação da performance abrangente e equilibrada.

4.4.1.2. Concepção do BSC

Quadro 4.4. – Resumo dos resultados sobre a metodologia de concepção do BSC e sua comparação com a literatura

Resultados sobre a metodologia de concepção do BSC	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Participação da gestão de topo e intermédia;– Mapas estratégicos com quatro perspectivas e com importância variável de caso para caso;– Procura de equilíbrio na análise dos indicadores de performance (pelo menos na fase da concepção);– Dificuldades na definição das relações de causa-efeito;– Dificuldades na definição dos indicadores da perspectiva dos processos;– Recurso a consultoria externa.	Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a, 2001a), Speckbacher et al. (2003), Ahn (2001), Ho e Mckay (2002), Hatch et al. (2005)

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Tal como sugerido por Kaplan e Norton, nos nossos casos, a participação da gestão de topo foi um dos aspectos essenciais no processo de concepção e implementação do BSC. Do nosso ponto de vista, este facto aparece como uma forma de legitimação do BSC e de transmissão aos colaboradores da importância do projecto, numa tentativa de minimizar a sua rejeição e assegurar o seu êxito.

Da mesma forma, foi apontada a participação da gestão intermédia (departamental e funcional) na concepção do BSC. Este facto parece-nos estar ligado aos contributos que aqueles níveis hierárquicos podem dar, tendo em conta a sua maior proximidade às actividades e aos colaboradores, com especial destaque para o seu papel como potenciais “vendedores internos” do BSC e facilitadores da sua implementação. Os estudos de Hatch et al. (2005) e Lawson et al. (2005) também corroboram esta premissa.

Os mapas estratégicos desempenham um papel diversificado, pois, apesar de existirem em três das quatro empresas estudadas, só duas referem a sua importância e utilização efectiva como instrumento de gestão estratégica. Estes resultados, que estão de acordo com o estudo de Speckbacher et al. (2003), contradizem as premissas de Kaplan e Norton que

argumentam que os mapas estratégicos são um dos elementos catalisadores da implementação estratégica e da comunicação com os colaboradores.

Uma das grandes dificuldades no âmbito da construção dos mapas estratégicos é a definição das relações de causa-efeito, que são exaustivamente criticadas por autores como Bourguignon et al. (2002, 2004), Norreklit (2000) e Otley (1999). No nosso caso, os principais problemas encontrados têm a ver com a definição dos objectivos, do número de relações entre eles e da distinção entre a sua linearidade ou circularidade, aspectos anteriormente reportados em vários outros estudos (Speckbacher et al. 2003, Ahn 2001, Ho e Mckay 2002 e Malmi 2001)

Um outro problema encontrado foi a definição dos indicadores de performance da perspectiva dos processos. Neste domínio, Oriot e Misiaszek (2004) criticam Kaplan e Norton por pouco dizer sobre a definição dos indicadores e quantificação das suas metas. É nossa opinião de que este problema pode revelar alguma dificuldade dos participantes em distinguir o que é operacional do que é estratégico, uma vez que continua a existir uma cultura organizacional que releva os aspectos operacionais e rotineiros e relega para segundo plano a discussão sobre a estratégia de negócio. Contudo, entendemos que, tanto no caso dos mapas estratégicos como na definição dos indicadores, a participação da Sponsor como consultora externa parece ter sido útil, uma vez que, nos casos em que aconteceu, contribuiu não apenas para ajudar as equipas de trabalho a distinguir o operacional do estratégico mas também para trazer a experiência de outras organizações e facilitar as discussões e o consenso entre os diferentes pontos de vista⁴⁰. Assim, torna-se relevante realçar que deve existir um esforço por parte da equipa de concepção e validação dos mapas estratégicos (seja ela interna, externa ou mista) em focalizar-se nos aspectos importantes (e estratégicos) para o sucesso do negócio.

4.4.1.3. Implementação do BSC

Quadro 4.5. – Resumo dos resultados sobre a metodologia de implementação do BSC e sua comparação com a literatura

Resultados sobre a metodologia de implementação do BSC	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Decisão/implementação <i>top-down</i> a partir da administração/holding, na maior parte dos casos;– (Intenção de) Procura de sinergias entre intervenientes;	Kaplan e Norton (1992, 1996a, 2001a), Hatch et al.

⁴⁰ Por exemplo, foi relatado que, em alguns casos, as equipas de trabalho foram divididas em grupos com o objectivo de facilitar a obtenção do consenso entre os participantes.

<ul style="list-style-type: none">– Investimento em formação e comunicação;– Sistemas de incentivos e recompensas pouco desenvolvidos;– (Relativa) Integração (complementaridade) com outros instrumentos de gestão, com destaque para o orçamento;– Recurso ao MS Excel para construção do <i>lay out</i> do BSC.	(2005), Hansen e Mouritsen (2005) Lawson et al. (2005)
---	--

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Ainda que as metodologias de implementação tenham características próprias em cada caso, o processo de implementação do BSC seguiu as premissas básicas de Kaplan e Norton no que respeita à característica descendente a partir da administração para as hierarquias mais operacionais. Vários autores (Cooper e Ezzamel 2005, Norreklit 2000, Oriot e Misiaszek 2004) argumentam que esta abordagem pode não ter em conta o know-how e características específicas das hierarquias locais, pondo em causa a aceitação e eficácia do projecto. No nosso estudo, foi apontado o exemplo da AIS que teve alguns problemas iniciais com a implementação do BSC, inerentes a uma comunicação menos eficaz, o que levou à reformulação, não da abordagem *top-down* em si, mas da comunicação associada. É nossa opinião que esta abordagem deve implicar uma comunicação simples, cuidada e abrangente capaz de minimizar os mal-entendidos e fomentar nos níveis mais operacionais uma participação activa e produtiva na transposição da estratégia para as suas hierarquias.

Kaplan e Norton (1996a, 2001a) proclamam que, a par da implementação *top-down* liderada pela alta administração, o projecto BSC deve procurar sinergias entre os vários intervenientes, de forma a se obter um maior alinhamento entre os objectivos estratégicos, operacionais e individuais. Esta premissa está presente nos nossos casos pois, ainda que implicitamente, existe a convicção de que o funcionamento como um todo e a construção e partilha de comportamentos convergentes trazem vantagens para a gestão das empresas, tal como argumentam autores como Hatch et al. (2005) e Lawson et al. (2005).

No sentido de sustentar a abordagem *top-down* e as sinergias, os proponentes do BSC sugerem o recurso à formação dos intervenientes. Em três dos nossos casos, esta premissa foi seguida, tendo-se investido em formação sobre a metodologia BSC, ainda que destinada apenas para alguns gestores (de topo e intermédios), com recurso à consultora Sponsor.

Uma das filosofias básicas do BSC relaciona-se com a sua ligação aos sistemas de incentivos e recompensas, que, na opinião de autores como Ittner e Larcker (1998), Kaplan e Norton (1996a) e Otley (1999) é um dos aspectos que fomenta o poder e a eficácia da aplicação deste instrumento. No nosso caso, as evidências sobre esta premissa são insuficientes, mas promissoras. Foi possível verificar que, nas empresas em que existe

relação entre o BSC e os incentivos, ela é relativamente ténue e só abarca algumas hierarquias, o que na nossa opinião pode ser justificado pela relativa juventude da utilização desta ferramenta e, talvez, por uma menor propensão das empresas portuguesas em implementar sistemas de incentivos. Contudo, existe uma intenção, ainda que implícita, de desenvolver este aspecto do BSC, o que, a nosso ver, pode constituir um meio para garantir um maior envolvimento dos gestores na sua implementação, pois eles terão o reflexo directo das suas decisões e acções nos resultados e nos prémios recebidos.

Relativamente à questão da integração com outras ferramentas de gestão, os resultados apontam para uma ligação (complementaridade) do BSC ao orçamento, ao planeamento estratégico e ao TB e uma integração (ou intenção de) com a gestão por processos. Por um lado, este facto reflecte a importância que o orçamento continua a ter na gestão contemporânea, apesar das grandes críticas que lhe são formuladas. Ainda que algumas dessas críticas possam ser legítimas, as nossas empresas continuam a ver vantagens no orçamento para organizar o processo de decisão, coordenar as acções, orientar os comportamentos e comparar com as performances reais. Este facto vai de encontro aos resultados do estudo de Bescos et al. (2004) que apontam para uma manutenção da importância do orçamento nas empresas francesas. Por outro lado, a integração com a gestão por processos demonstra a relevância da definição da cadeia de valor enquadrada nas diversas perspectivas do BSC. Como referido por Malmi (2001), o BSC pode ser adoptado como instrumento de suporte a modificações organizacionais, com destaque para os programas de certificação da qualidade, caso que foi referido por uma das nossas empresas.

Quadro 4.6. – Resumo dos resultados sobre a avaliação da performance com o BSC e sua comparação com a literatura

Resultados sobre a avaliação da performance	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Indicadores de diversas naturezas, em número variável de caso para caso e derivados directamente da estratégia da empresa;– Perspectiva financeira mais importante na avaliação;– Diminuição do número de indicadores com a maturidade do projecto;– Aumento da fiabilidade e confiança nos indicadores com a maturidade do projecto.	Kaplan e Norton (1996a), Speackbacker (2003), Olve et al. (1999)

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Os resultados indicam que os BSC das empresas estudadas são constituídos por indicadores diversificados e com naturezas diferentes. Sendo uma das premissas básicas

do BSC, este aspecto é contrariado pelo peso que a perspectiva financeira tem na análise da performance pois foi referido, por quase todos os entrevistados, que a performance financeira é mais importante do que as outras. Tal como referido por Bescos e Cauvin (2003), este facto é particularmente pertinente nas empresas mais voltadas para o mercado financeiro (como é o caso da AIS que pertence a um grupo cotado no Euronext Lisboa) e mais ligadas aos accionistas (como também é o caso da Vanpro). Estes resultados mostram que o equilíbrio tão proclamado no âmbito do BSC pode ser parcial, pondo em causa a eficácia da ferramenta, uma vez que os gestores tenderão a olhar menos para as variáveis mais qualitativas da gestão que, normalmente, se encontram nas outras perspectivas.

Em relação aos indicadores de performance, as empresas apontaram uma diminuição gradual do seu número e um aumento da sua fiabilidade e confiança em função do tempo de maturidade do projecto BSC. Pode-se dizer, assim, que a definição dos indicadores de performance não constitui, *per si*, a garantia da sua fiabilidade e confiança. Neste aspecto, vale a pena realçar a opinião de Olve et al. (1999) que argumentam que a essência do BSC não são os indicadores em si, mas sim, o processo de discussão – antes, durante e depois – associado à construção das métricas. Neste sentido, é importante que os indicadores estejam definidos de forma clara e objectiva e que a sua percepção por parte dos gestores seja efectiva, evitando-se a sua troca em espaços de tempo curtos e sem se ter a confirmação da sua adequação à avaliação das variáveis de gestão. Assim sendo, do nosso ponto de vista, a maturidade do projecto desempenha um papel crucial na validação dos indicadores e sua consequente manutenção ou supressão, uma vez que ajuda os gestores a verificar a sua utilidade e adequação para avaliar os objectivos e variáveis a que se propõem.

4.4.1.4. Impactos do BSC

Quadro 4.7. – Resumo dos resultados sobre os impactos do BSC e sua comparação com a literatura

Resultados sobre os impactos do BSC	Referências na literatura (exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Aumento da motivação (pelo menos no grupo de participantes) e da aceitação da ferramenta com a maturidade do projecto;– Melhor gestão estratégica, melhor alinhamento entre objectivos e acções, melhor comunicação;– Controlo de gestão mais abrangente, com melhor tomada de decisão, mais e melhor responsabilização e maior envolvimento dos colaboradores;	Kaplan e Norton (1996), Malina e Selto (2001), Ahn (2001)

<ul style="list-style-type: none">– Avaliação mais equilibrada da performance (pelo menos em número de indicadores);– Impacto nulo sobre a performance;– Problemas associados ao envolvimento de recursos organizacionais;– Problemas associados à cultura organizacional;– Avaliação positiva do BSC.	
--	--

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Os resultados relativos aos impactos do BSC são diversos, apontando, grosso modo, para uma satisfação dos motivos pelos quais foi implementado.

É nossa opinião que os impactos do BSC relacionam-se, acima de tudo, com a aplicação e utilização que se faz da metodologia e, não propriamente com a ferramenta em si. Como se pôde ver, as empresas deram prioridade a metodologias de implementação específicas e relativamente “customizadas”, adaptadas às condições locais e com vista a maximizar os impactos positivos dos BSC nos contextos concretos de utilização.

Foi referido que, pelo menos no grupo de participantes, verificou-se um aumento da motivação, facto que, na nossa opinião, pode dever-se a um aumento do sentimento de pertença inerente a maior participação na gestão e tomada de decisão das empresas. No entanto, foi também referido um caso de diminuição da motivação numa primeira fase e posterior aumento com a maturidade do projecto. Do nosso ponto de vista, a formalização e disciplina impostas pela metodologia do BSC podem implicar mudanças radicais no comportamento e na forma de trabalho dos colaboradores, que podem pôr em causa aspectos culturais e sociais já estabelecidos. Aliás, este é um dos aspectos apontados como um problema à implementação do BSC.

Tal como referido nos estudos de Ahn (2001) e Malina e Selto (2001), as principais vantagens apontadas ao BSC prendem-se com a sua eficácia na gestão estratégica, no alinhamento entre objectivos e acções e na comunicação.

Quanto à avaliação sobre o BSC, apesar de ser positiva em todos os casos, temos consciência de que é difícil obter uma apreciação crítica das pessoas que estiveram directamente envolvidas no processo. No entanto, é nossa opinião que todo o exercício associado à adopção, concepção e implementação do BSC, em particular e dos sistemas de avaliação da performance, em geral, proporcionam mais-valias às empresas e aos seus colaboradores.

4.4.2. Resultados relativos ao TB

4.4.2.1. Motivos para a adopção do TB

Quadro 4.8. Resumo dos resultados sobre os motivos para a adopção do TB e sua comparação com a literatura

Resultados sobre os motivos para a adopção do TB	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Necessidade de uma avaliação da performance organizacional estruturada e equilibrada, com especial destaque para o acompanhamento e controlo da performance operacional;– Necessidade de uma ferramenta de controlo de gestão mais abrangente que possibilite uma tomada de decisão eficaz e incrementalmente a pilotagem do negócio;	Jordan et al. (2003); Epstein e Manzoni (1997, 1998), Chiapello e Lebas (2001)

Fonte: O autor, com base nos estudos de caso

No que respeita aos motivos que levaram as empresa a adoptar o TB, os resultados corroboram, parcialmente, as premissas de grande parte dos autores que têm dissertado sobre o tema. De acordo com esses estudiosos, as principais necessidades de implementação do TB relacionam-se com a pilotagem do negócio e avaliação da performance organizacional, através da selecção de indicadores diversificados, fornecendo informação para o conhecimento da performance, para a tomada de decisão e para o futuro. Ainda que com destaque para as questões operacionais, esses pontos foram focados pelas empresas estudadas, não se tendo verificado, no entanto, a importância do carácter estratégico, igualmente referido por alguns autores. Este resultado vai de encontro aos resultados do estudo de Germain (2001) que concluiu que apenas 24% das 83 empresas estudadas classificaram como objectivo muito elevado a utilização do TB para comunicar e desenvolver objectivos estratégicos.

Do nosso ponto de vista, a construção do TB tem subjacente, acima de tudo, as suas necessidades práticas dos gestores, que continuam a dar pouca importância às questões teóricas e conceptuais associadas à ferramenta. Atendendo a que as principais carências dos gestores relacionam-se mais com questões do dia-a-dia, cuja rotina e frequência obrigam à utilização de um instrumento simples, rápido e flexível, torna-se necessário conceber instrumentos capazes de responder de forma prática e objectiva às perguntas que vão surgindo. Daí, a ligação do TB às operações e a referência de forma secundária, nos casos estudados, ao seu papel enquanto instrumento de implementação da estratégia.

Não podemos esquecer, no entanto, que, de forma implícita esses aspectos estão interligados, uma vez que a pilotagem e avaliação da performance do dia-a-dia devem ter uma orientação para o futuro e para o alcance dos objectivos estratégicos.

4.4.2.2. *Concepção do TB*

Quadro 4.9. - Resumo dos resultados sobre a metodologia de concepção do TB e sua comparação com a literatura

Resultados sobre a concepção do TB	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Participação da gestão de topo e intermédia;– Recurso a consultoria externa num dos casos;– Definição de indicadores de forma livre e apenas ajustada às variáveis de gestão destacadas;– Não utilização dos conceitos de mapa estratégico e relações de causa-efeito	Chiapello e Lebas (2001), Germain (2001, 2003b), Jordan et al. 2002; Mendoza et al. 2005

Fonte: O autor, com base nos estudos de caso

No que diz respeito ao processo de concepção, começou-se por destacar a participação da gestão de topo, facto referido por Mendoza et al. (2005) como um dos factores de sucesso na implementação do TB. De facto, é nossa opinião que esta participação fundamenta e legitima a utilização da ferramenta, uma vez que permite transmitir aos colaboradores a sua importância, facto que facilita a sua concepção e implementação.

Reforçando as características operacionais da ferramenta, os resultados indicam que apenas num dos casos estudados houve recurso à consultoria externa no processo de concepção e implementação do TB. Do nosso ponto de vista, este facto deve-se à forte adequação do TB às necessidades práticas dos gestores que, sendo efectivamente quem conhece o seu negócio, entendem não necessitar de pessoas externas para sugerir aspectos relacionados com a ferramenta. Acreditamos, contudo, que o papel orientador da consultoria externa pode ser útil quando as necessidades dos gestores não estiverem bem definidas ou quando as incertezas em relação à ferramenta e às suas características persistirem, facto que nos parece ter ocorrido no caso da empresa que recorreu à consultoria externa.

Relativamente à definição dos indicadores, os nossos resultados corroboram as premissas defendidas por autores como Epstein e Manzoni (1998) e Jordan et al. (2003) que apontam, como uma das características do TB, a liberdade e flexibilidade na escolha dos indicadores.

Este facto dá origem a indicadores desenvolvidos por cada gestor de acordo com as suas necessidades e em cooperação com os outros gestores, resultado verificado nos nossos casos, tal como sugerido por Chiapello e Lebas (2001). Por esta via, fica demonstrado o peso substancial dos profissionais internos, referido por Wegmann (2004).

A definição dos indicadores de performance não teve subjacente (pelo menos, de forma consciente e explícita) o conceito de relações de causa-efeito. Este resultado não põe em causa as nossas referências, uma vez que, do total de autores consultados, apenas Chiapello e Lebas (2001) fazem referência a este tipo de ligações, assumindo, no entanto, a possibilidade de serem, na sua maior parte, implícitas.

4.4.2.3. Implementação do TB

Quadro 4.10. - Resumo dos resultados sobre a metodologia de implementação do TB e sua comparação com a literatura

Resultados sobre a implementação do TB	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – Decisão/Implementação <i>top-down</i> a partir da administração com levantamento simultâneo <i>bottom-up</i> das necessidades dos gestores operacionais; – Definição da estrutura organizacional e recurso a entrevistas para definição das necessidades dos gestores; – (Intenção de) Procura de sinergias entre intervenientes; – Sistemas de incentivos e recompensas pouco desenvolvidos; – Uniformização da documentação e dos circuitos de informação; – (Relativa) Integração (complementaridade) com outros instrumentos de gestão, com destaque para o orçamento – Recurso ao MS Excel para construção do <i>lay out</i> do TB 	Chiapello e Lebas (2001), Germain (2001, 2003b), Jordan et al. 2002; Mendoza et al. 2005

Fonte: O autor, com base nos estudos de caso

As metodologias de implementação do TB foram relativamente idênticas nas duas empresas e caracterizaram-se por uma “customização” em função dos aspectos específicos de cada unidade. Iniciou-se, em todos os casos, com a iniciativa por parte da administração de implementação do sistema, com o levantamento da estrutura organizacional e com o recurso a entrevistas para inventariar as necessidades dos gestores. Ainda que de forma menos formal, clara e objectiva, este processo teve subjacentes as premissas de autores como Chiapello e Lebas (2001) e Germain (2001, 2003b) que defendem a identificação da estrutura de responsabilidades, dos objectivos e das variáveis-chave de acção e as relações

entre eles. A nosso ver, apesar da não definição de objectivos e variáveis tal como descrito na literatura, a finalidade foi, acima de tudo, definir os aspectos que do ponto de vista da gestão eram prioritários, assumindo, assim o mesmo efeito prático.

Uma das etapas do processo de implementação foi a uniformização da documentação e dos circuitos de informação, que, do nosso ponto de vista e tal como proposto por Mendoza et al. (2005), pode surgir como forma de garantir o acesso à informação correcta, fiável e atempada. Da mesma forma, essa uniformização pode, de certa forma, promover uma maior rapidez e dinamismo na disponibilização o TB, o que vai de encontro às acepções de Chiapello e Lebas (2001) e Germain (2001, 2003b), entre outros.

Assumindo o seu carácter eminentemente operacional e de utilização no dia-a-dia das empresas, aspecto, aliás, bastante realçado por Jordan et al. (2003), a ligação do TB aos sistemas de incentivos e recompensas encontra-se implementada de forma ténue nas empresas estudadas. Quanto a nós, este facto deve-se à relativa baixa propensão das empresas portuguesas para implementar incentivos, à própria utilidade operacional que é dada à ferramenta e à dificuldade em associar as duas coisas. No entanto, ficou expressa a vontade das empresas de, no futuro próximo, desenvolver de forma mais profunda esta característica do TB.

Em relação à integração do TB com outras ferramentas de gestão, os resultados apontam para um ligação bastante forte ao orçamento, cujos valores são utilizados para efectuar comparações periódicas com os resultados do TB. Este facto reflecte a importância que o orçamento continua a desempenhar na gestão das empresas contemporâneas, apresentando-se como um instrumento de excelência para a gestão previsional, ainda que com características diferentes das apontadas na literatura, facto que lhe faz merecer algumas críticas.

A apresentação dos TB das nossas empresas é feita com recurso ao MS Excel, facto que, na nossa opinião está intimamente ligado: (1) por um lado, à forte personalização da ferramenta pelos gestores; (2) ao hábito de trabalho com folhas de cálculo e consequente maior facilidade na sua utilização e (3) ao baixo número de aplicações informáticas especificamente associadas ao TB.

Quadro 4.11. - Resumo dos resultados sobre avaliação da performance com o TB e sua comparação com a literatura

Resultados sobre avaliação da performance	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none">– Indicadores de diversas naturezas, em número variável de caso para caso, não derivados directamente da estratégia da empresa;– Perspectiva financeira mais importante na avaliação;– Construção de demonstrações de resultados por centro de responsabilidade como instrumentos básicos da avaliação;– Informação oriunda, em grande parte, da contabilidade;– Aumento da fiabilidade e confiança nos indicadores com a maturidade do projecto.	Ducrocq et al. (2001); Germain (2001, 2003a); Jordan et al. (2002), Mendoza et al. (2005)

Fonte: O autor, com base nos estudos de caso

Os resultados relativos à avaliação da performance revelam que as empresas estudadas utilizam indicadores de diversas naturezas, em número variável de caso para caso, mas que os financeiros continuam a ser os mais valorizados, em quantidade e em análise. Como reforço deste resultado, verificou-se, também, a construção de demonstrações de resultados como instrumento fundamental para a avaliação da performance. Estes aspectos vão de encontro aos resultados do estudo de Ducrocq et al. (2001) que relata o destaque dado pelas empresas a indicadores de performance relacionados com proveitos, custos e margens. Também, vários autores (Jordan et al. 2002, Germain 2001, Mendoza et al. 2005) referiram a relevância dada à performance financeira como uma das limitações do TB.

Dada a importância da perspectiva financeira, grande parte da informação que alimenta o TB é oriunda da contabilidade, enquanto fonte primordial para fornecimento de informações financeiras e quantitativas sobre a performance. Germain (2003a) já havia obtido evidências que corroboram estes resultados, ao obter parcialidade e desequilíbrio na avaliação das empresas estudadas, uma vez que a perspectiva financeira e a dos clientes eram as mais desenvolvidas.

Os nossos resultados evidenciam um aumento da fiabilidade e confiança nos indicadores com a maturidade do projecto, facto que, a nosso ver relaciona-se com o melhor conhecimento do TB e dos seus indicadores, o que proporciona a verificação da sua utilidade e adequação à avaliação das variáveis de gestão.

4.4.2.4. Impactos do TB

Quadro 4.12. - Resumo dos resultados sobre os impactos do TB e sua comparação com a literatura

Resultados sobre os impactos do TB	Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem inicial recebida com alguma desconfiança, implicando trabalho de informação e formação das pessoas sobre a ferramenta; – Aumento da motivação (pelo menos no grupo de participantes) e da aceitação da ferramenta com a maturidade do projecto; – Controlo de gestão mais abrangente, com melhor tomada de decisão, mais e melhor responsabilização e maior envolvimento dos colaboradores; – Avaliação mais equilibrada da performance (pelo menos em número de indicadores), principalmente operacional; – Impacto nulo sobre a performance; – Problemas associados à cultura organizacional; – Avaliação positiva do TB 	Epstein e Manzoni (1998), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (2001)

Fonte: O autor, com base nos estudos de caso

Os resultados em torno do impacto do TB estão globalmente relacionados com as razões que estiveram subjacente à sua implementação, nomeadamente, a pilotagem do negócio e avaliação da performance. Mais uma vez, é nossa convicção que, acima de tudo, o que faz a diferença é a implementação prática da ferramenta e as suas especificidades, facto que justifica a sua “customização” em cada empresa.

Foi referido pelos entrevistados que a abordagem inicial foi recebida com alguma desconfiança, implicando trabalho de informação e formação das pessoas sobre a ferramenta, mas que, com a maturidade do projecto, a aceitação e motivação dos colaboradores foi aumentando. A nosso ver, este facto é justificado por se tratar de um projecto inovador e, de certa forma, desconhecido nas empresas e que implicou a introdução de uma nova disciplina e rigor no seu dia-a-dia. Contudo, a vivência com essa nova forma de estar e a absorção das suas características pelos colaboradores parece ter contribuído para mostrar as suas vantagens, aumentando a sua aceitação interna.

A avaliação do TB é positiva em todas as empresas, em virtude da forte adaptação da ferramenta às necessidades dos gestores. Podemos até correr o risco de dizer que, tratando-se de uma abordagem tão personalizada e ajustada à realidade de cada gestor e cada empresa, a probabilidade da sua avaliação ser negativa era diminuta, apesar de

termos consciência de que, neste contexto, seria difícil obter uma opinião crítica sobre a ferramenta.

4.4.3. Resultados comparados

Para efeitos complementares da nossa análise, procedemos, nas próximas páginas, a uma comparação entre os resultados relativos ao TB e ao BSC obtidos nos estudos de casos.

Quadro 4.13. - Resultados comparados sobre os motivos para a adopção do BSC e do TB e sua comparação com a literatura

Semelhanças		Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de uma avaliação da performance organizacional mais estruturada e equilibrada; – Necessidade de um instrumento de controlo de gestão mais abrangente, que possibilite uma tomada de decisão eficaz e incremente a pilotagem do negócio 		Bourguignon et al. (2004); Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999)
Diferenças		Jordan et al. (2003);
BSC	TB	
<ul style="list-style-type: none"> – Maior ênfase da avaliação no acompanhamento e controlo estratégico; – Necessidade de um sistema de gestão estratégica; – Necessidade de sistematizar e monitorizar a implementação da estratégia; 	<ul style="list-style-type: none"> – Maior ênfase da avaliação no acompanhamento e controlo da performance operacional; 	

Como se pode ver, relativamente aos motivos para a sua adopção, tanto o TB como o BSC preconizam a necessidade de uma avaliação da performance organizacional mais estruturada e equilibrada e de um instrumento de controlo de gestão mais abrangente, que possibilite uma tomada de decisão eficaz e incremente a pilotagem do negócio.

Estes resultados vão de encontro aos preceitos referidos por autores como Bourguignon et al. (2004) e Germain (2005) que, também, identificam essas características. Contudo, foi possível verificar que as características dessa avaliação são diferentes entre os dois instrumentos uma vez que, enquanto o BSC valoriza a vertente estratégica, o TB realça a vertente operacional. Esta diferença corrobora as acepções de Jordan et al. (2003) e, do nosso ponto de vista, pode ser justificada, por exemplo, pela origem das ferramentas. Como vimos na revisão da literatura, o BSC tem como base o modelo estratégico de Michael

Porter e está ligado a uma *Business School* com forte tradição nessa matéria, enquanto que o TB não conta com esse tipo de suporte, tendo a sua origem nas necessidades operacionais dos gestores.

Quadro 4.14. - Resultados comparados sobre a metodologia de concepção do BSC e do TB e sua comparação com a literatura

Semelhanças		Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – Participação da gestão do topo e intermédia; – Recurso a consultoria externa 		Bourguignon et al. (2004); Germain (2005), Mendoza e Zrihen (1999)
Diferenças		Bourguignon et al (2002, 2004), Germain (2005), Wegmann (2004),
BSC	TB	
<ul style="list-style-type: none"> – Mapas estratégicos com quatro perspectivas e com importância variável de caso para caso; – Procura de equilíbrio na análise dos indicadores de performance (pelo menos na fase da concepção); – Dificuldades na definição das relações de causa-efeito; – Dificuldades na definição dos indicadores da perspectiva dos processos; – Recurso a consultoria externa na maioria dos casos; 	<ul style="list-style-type: none"> – Definição de indicadores de forma livre e apenas ajustada às variáveis de gestão destacadas; – Não utilização dos conceitos de mapa estratégico e relações de causa-efeito – Consultoria externa contratada num dos casos; 	

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Relativamente à metodologia de concepção, os resultados comparados apontam, de uma forma geral, para os preceitos descritos na literatura. Tal como referido por autores como Bourguignon et al. (2004), Germain (2005) e Mendoza e Zrihen (1999), a concepção do TB goza de maior liberdade e flexibilidade na escolha dos objectivos e dos indicadores quando comparada com a do BSC. No caso das nossas empresas, o BSC é definido à luz das quatro perspectivas definidas na literatura enquanto que o TB está mais associado às características, variáveis de gestão e necessidades específicas das empresas e dos seus gestores, não se ligando, de forma explícita, ao seu conceito teórico.

Do nosso ponto de vista, estas características estão fortemente relacionadas com a ligação teoria – prática de cada uma das ferramentas. Por um lado, o BSC é um conceito “chave na

mão” e que conta com grande peso das consultoras de gestão na sua concepção e implementação enquanto que, por outro lado, o TB tem uma concepção mais “caso a caso” e que conta com um grande peso dos profissionais internos. Isto quer dizer que, do ponto de vista prático, o BSC tem uma maior aproximação ao conceito vendido pelas consultoras que corresponde, grosso modo, ao conceito teórico proposto por Kaplan e Norton enquanto que o TB tem características mais enquadradas na realidade específica de cada empresa, dando maior margem de manobra a quem o elabora, facto que pudemos visualizar nos nossos casos.

Quadro 4.15. - Resultados comparados sobre a metodologia de implementação do BSC e do TB e sua comparação com a literatura

Semelhanças		Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – (Intenção de) Procura de sinergias entre intervenientes; – Sistemas de incentivos e recompensas pouco desenvolvidos; – (Relativa) Integração (complementaridade) com o orçamento; – Recurso ao MS Excel para construção do <i>lay out</i>. 		Bourguignon et al. (2004); Germain (2005), Mendoza e Zrihen (1999)
Diferenças		Choffel e Meyssonier (2005), Germain (2006) e Wegmann (2004)
BSC	TB	
<ul style="list-style-type: none"> – Decisão/implementação <i>top-down</i> a partir da administração/holding, na maior parte dos casos; – Investimento em formação e comunicação; – (Relativa) Integração (complementaridade) com outros instrumentos de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> – Decisão/Implementação <i>top-down</i> a partir da administração com levantamento simultâneo <i>bottom-up</i> das necessidades dos gestores operacionais; – Definição da estrutura organizacional e recurso a entrevistas para definição das necessidades dos gestores; – Uniformização da documentação e dos circuitos de informação. 	

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

De acordo com autores como Choffel e Meyssonier (2005), Germain (2006) e Wegmann (2004), a implementação do BSC é mais estruturada, determinística e formalizada do que a do TB, facto que foi visível nos nossos casos.

Por outro lado, também se verificou a diferença na lógica de implementação e que está associada ao aspecto referido no parágrafo anterior: o TB goza de maior contribuição das hierarquias operacionais por ter uma abordagem integrada *top-down* e *bottom-up* enquanto

que o BSC, cuja abordagem é acima de tudo *top-down*, está mais ligado aos gestores de topo e intermédios. Este aspecto vem reforçar o carácter mais estratégico do BSC por oposição ao carácter mais operacional do TB.

A nosso ver, estes aspectos estão ligados à origem, contexto de surgimento e essência de cada uma das ferramentas, aspectos que já referimos anteriormente.

Quadro 4.16. - Resultados comparados sobre avaliação da performance com o BSC e o TB e sua comparação com a literatura

Semelhanças		Referências na literatura (exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de diversas naturezas, em número variável de caso para caso, Perspectiva financeira mais importante na avaliação; Aumento da fiabilidade e confiança nos indicadores com a maturidade do projecto; 		Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
Diferenças		Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
BSC	TB	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de diversas naturezas derivados directamente da estratégia da organização; Diminuição do número de indicadores com a maturidade do projecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de diversas naturezas não derivados directamente da estratégia da organização; Construção de demonstrações de resultados por centro de responsabilidade como instrumentos básicos da avaliação; Informação oriunda, em grande parte, da contabilidade. 	

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

Os resultados comparados sobre a avaliação da performance demonstram que, tal como proclamado por diversos autores [Germain (2005) e Mendoza e Zrihen (1999)], tanto o BSC como o TB continuam a relevar a perspectiva financeira das empresas, deixando para segundo plano as restantes variáveis do negócio. Este facto é particularmente importante uma vez que sugere que a ideia teórica de equilíbrio na avaliação da performance continua a não ter correspondência prática, não obstante a incorporação crescente de aspectos não financeiros nessa avaliação.

Do nosso ponto de vista, essa importância está relacionada com o facto de existir uma tradição relativamente à avaliação da vertente financeira e da maior facilidade na sua

execução, na medida em que os indicadores financeiros, além de serem mais fáceis de obter (normalmente a partir da contabilidade), são facilmente compreendidos pela generalidade dos seus utentes.

Quadro 4.17. - Resultados comparados sobre os impactos do BSC e do TB e sua comparação com a literatura

Semelhanças		Referências na literatura (Exemplos)
<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação positiva – Aumento da motivação (pelo menos no grupo de participantes) e da aceitação da ferramenta com a maturidade do projecto; – Controlo de gestão mais abrangente, com melhor tomada de decisão, mais e melhor responsabilização e maior envolvimento dos colaboradores; – Avaliação mais equilibrada da performance (pelo menos em número de indicadores); – Impacto nulo sobre a performance; – Problemas associados à cultura organizacional; 		Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
Diferenças		Bourguignon et al. (2004), Germain (2005), Jordan et al. (2003), Mendoza e Zrihen (1999);
BSC	TB	
<ul style="list-style-type: none"> – Melhor gestão estratégica, melhor alinhamento entre objectivos e acções, melhor comunicação; – Problemas associados ao envolvimento de recursos organizacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem inicial recebida com alguma desconfiança, implicando trabalho de informação e formação das pessoas sobre a ferramenta; 	

Fonte: o autor, com base nos estudos de caso

De uma forma geral, tanto o BSC como o TB satisfazem globalmente os objectivos para os quais foram implementados e que se relacionam com uma avaliação da performance mais abrangente e estruturada, uma melhor tomada de decisão e uma mais e melhor responsabilização.

Em termos específicos, os resultados sobre o impacto destas ferramentas vêm reforçar as diferenças de carácter entre as duas ferramentas. Efectivamente, a avaliação da performance está mais ligada a aspectos operacionais no TB enquanto que, no caso do BSC, a vertente estratégica é mais desenvolvida, aspectos que já desenvolvemos anteriormente.

4.5. Considerações finais

Este capítulo teve como pretensão apresentar e analisar, de forma descritiva, os dados recolhidos ao longo dos estudos de caso, de forma a responder à nossa questão de investigação, facto que iremos abordar no próximo capítulo a título de conclusões.

Privilegiando uma análise global dos resultados, em detrimento de uma análise específica de cada caso, começámos por fazer uma breve apresentação das empresas estudadas, à qual se seguiu o enquadramento dos dados na questão de investigação, tendo em conta os aspectos que, do nosso ponto de vista, eram mais pertinentes para respondê-la.

Finalmente, procedemos a uma análise individual dos resultados de cada uma das ferramentas estudadas e comparativa entre os resultados das duas ferramentas.

Ficou evidente que a utilização do BSC e do TB difere de empresa para empresa e comporta especificidades e particularidades, que muitas vezes contradizem as premissas apontadas na literatura. De qualquer forma, o exercício que a sua concepção e implementação obrigam e a sua utilização continuada geram uma avaliação positiva por parte dos seus utilizadores, consubstanciada, globalmente, no alcance dos objectivos a que se propõem.

Nas próximas secções, apresentamos as principais conclusões deste nosso estudo, evidenciando os aspectos que concorrem para a formação da resposta à nossa questão de investigação e apontando sugestões para estudos futuros.

Conclusões

5.1. Considerações iniciais

A gestão e avaliação da performance, quando utilizada de forma correcta, podem tornar-se um instrumento importante na gestão das empresas, ajudando-as a focalizar-se nas coisas certas, no momento oportuno. Tanto o BSC como o TB tem por base esta assumption e foram concebidos como forma de fundamentar um processo de tomada de decisão mais eficaz e eficiente. Porém, as suas utilizações são diversificadas e, por vezes, contrárias a essa finalidade e aos princípios referidos na literatura.

Este capítulo tem como objectivo apresentar as principais conclusões do nosso estudo, com base na revisão da literatura e nos estudos de caso, apresentados nos capítulos anteriores.

5.2. Considerações e conclusões

5.2.1. *Considerações sobre os aspectos analisados na revisão da literatura*

O nosso estudo faz um levantamento bibliográfico relativo à avaliação da performance organizacional, ao TB e ao BSC com o objectivo de proporcionar uma visão mais abrangente sobre os principais elementos que a literatura refere sobre esses termos. Neste contexto, podemos destacar os seguintes pontos.

Em *primeiro lugar*, é possível verificar que, com o passar do tempo, a literatura promoveu uma mudança significativa no conteúdo da avaliação da performance, que passou de um foco centrado exclusivamente nas questões financeiras para uma integração de elementos financeiros e não financeiros derivados da estratégia organizacional. Este facto originou uma evolução nos tradicionais TB com bases quantitativas e financeiras que, tal como os mais recentes TB e o BSC, passaram a abranger a globalidade das vertentes de uma

organização proporcionando, assim, uma fotografia mais completa e real da sua performance.

Em *segundo lugar*, é de destacar uma corrente de focalização dos aspectos monitorizados (por exemplo, nas quatro perspectivas do BSC), concentrando-se naqueles mais importantes para a implementação da estratégia organizacional. A validade dos sistemas poderá não estar tanto no número de elementos utilizados mas sim na sistematização e integração da sua utilização.

Um *terceiro ponto* a referir é o pioneirismo do TB enquanto sistema de avaliação da performance que, devido ao seu longo período de utilização, poderá ter sido uma referência para os novos sistemas, pelo menos na detecção de limitações e na introdução de novas características na gestão e avaliação da performance.

Um aspecto a realçar em *quarto lugar*, relaciona-se com o ponto anterior e com o nível de semelhanças entre os modelos contemporâneos de avaliação da performance. Tanto o BSC e o TB, que foram objecto de estudo nesta dissertação, como outros modelos como Skandia Navigator⁴¹ ou SIGMA Sustainability Scorecard⁴², pretendem, de uma forma geral, dotar a avaliação da performance de um maior equilíbrio através da integração dos tais aspectos estratégicos referidos anteriormente e que condicionam o sucesso das empresas actuais.

Um *quinto ponto* aponta para a multiplicidade de objectivos e funções dos sistemas de avaliação da performance, com destaque para a informação dos gestores, o diagnóstico e prevenção de problemas, a gestão das responsabilidades, a tomada de decisão e a implementação estratégica, entre outros.

Uma *sexta questão* a ser referida poderá ser a possibilidade de interdependência e complementaridade entre os diversos sistemas de avaliação da performance, nomeadamente, entre o BSC e o TB. Tal como defendem vários autores (Bourguignon et al.

⁴¹ O *Skandia Navigator* é um instrumento de avaliação da performance criado pela empresa sueca Skandia com o objectivo de fornecer uma imagem equilibrada do seu capital financeiro e intelectual, assumindo uma estratégia baseada na criação e gestão do conhecimento. Este sistema destaca a satisfação dos indivíduos e a importância do capital intelectual para a construção de vantagens competitivas sustentáveis e organiza cerca de trinta indicadores de performance em cinco focos: financeiro, clientes, recursos humanos, processos e renovação e desenvolvimento organizacional. (www.valuebasedmanagement.net)

⁴² O *SIGMA Sustainability Scorecard* tem como objectivo criar valor para uma organização através da conjugação do resultado económico, do resultado da contribuição social e do resultado das acções ecológicas e ambientais. Partindo deste pressuposto, as instituições britânicas British Standards Institution, Forum for the Future, Accountability e Department of Trade and Industry construíram um modelo de avaliação da performance composto por quatro perspectivas: da sustentabilidade, dos *stakeholders*, interna (actividades e processos) e do conhecimento e habilidades (www.projectsigma.co.uk).

2001, 2004), a utilização de um instrumento não implica a exclusão do outro e, pelo contrário, a sua integração e complementaridade pode ser benéfica para o processo de tomada de decisão nas diversas hierarquias organizacionais.

Em *último lugar*, há que destacar a discussão em torno do BSC, que é considerado, por muitos, como uma das principais inovações da gestão, em geral, e da contabilidade de gestão, em particular, dos últimos anos. Desde a proposta inicial de Kaplan e Norton (1992), o BSC tem sofrido um processo de evolução, passando de instrumento de avaliação para sistema de gestão estratégica, sempre acompanhado de obras publicadas com grande sucesso no mundo empresarial e académico. Este processo tem originado grande discussão em tornos da originalidade, eficácia e eficiência de alguns aspectos que caracterizam este instrumento, mas, ainda que não existam muitos estudos sobre a ferramenta, os casos relatados apontam, na generalidade, para utilizações bem sucedidas em grande parte da aplicação, incentivando ainda mais a sua difusão e utilização no mundo.

5.2.2. Conclusões sobre os sistemas de avaliação da performance organizacional das empresas estudadas

Retomamos a nossa questão de investigação, “*que aspectos caracterizam e distinguem o BSC e o TB e como é feita a sua utilização por empresas portuguesas, nomeadamente no que se refere ao seu processo de adopção, concepção, implementação e aos seus impactos na gestão dessas empresas?*”, para formular as principais conclusões relativas aos sistemas de avaliação da performance estudados na nossa dissertação.

Respondendo à primeira parte da questão, “*que aspectos caracterizam e distinguem o BSC e o TB (...)*”, relembramos, com base na revisão da literatura, que, de uma forma geral e entre outras coisas, ambas as ferramentas:

- Representam instrumentos de implementação da estratégia, de gestão e avaliação da performance e de suporte à tomada de decisão;
- Utilizam, de forma selectiva e restrita, indicadores de pilotagem, financeiros e não financeiros, centrados nas variáveis e factores críticos de gestão;
- Promovem a participação, comunicação, diálogo e co-responsabilização entre os diferentes níveis hierárquicos;

Contudo, como também vimos de forma exaustiva no capítulo 2 desta dissertação, apresentam várias diferenças centradas na finalidade e no modelo de avaliação da performance, na sua concepção e implementação e nos contextos temporais, sociais,

culturais e ideológicos de origem, que influenciam sobremaneira as suas características intrínsecas.

Em relação à segunda parte da questão, “(...) *como é feita a sua utilização* (do BSC e do TB) *por empresas portuguesas, nomeadamente no que se refere ao seu processo de adopção, concepção, implementação e aos seus impactos na gestão dessas empresas?*” os nossos resultados apontam para as seguintes conclusões comuns às duas ferramentas:

- Em todos os casos estudados e, numa ou mais fases da implementação do BSC e do TB, foi possível verificar a “customização” destes sistemas, tendo em conta as características e necessidades individuais das empresas adoptantes. Este facto deu origem a sistemas relativamente híbridos, caracterizados por diferentes perspectivas e métodos, que reflectem as empresas como entidades diferenciadas e, por isso, devendo ser objecto de uma abordagem contingencial. No caso do GLS, foi possível verificar a utilização simultânea e complementar de aspectos ligados ao BSC e ao TB, reforçando a ideia de que a sua utilização pode não ser mutuamente exclusiva;
- Partindo da “customização” referida no ponto anterior, os sistemas utilizados apresentam características diferentes (e, nalguns casos, divergentes) daquelas apresentadas na literatura, com destaque para o (des)equilíbrio na quantidade, natureza e análise dos indicadores de performance. Em grande parte das empresas estudadas, continua a ser evidente o domínio das dimensões financeira e dos clientes, ou seja, aquelas mais ligados aos resultados económicos e a relegação, para segundo plano, de aspectos importantes como os recursos humanos e os processos internos, entre outros. Este facto é particularmente pertinente porque, comparando os sistemas estudados com as características actuais e tradicionais da avaliação da performance, é possível aferir que continuam a persistir vários aspectos que caracterizam os chamados sistemas tradicionais. Contudo, não nos cabe julgar o seu carácter benéfico ou prejudicial uma vez que, como foi referido pelos nossos entrevistados, é o que, efectivamente, lhes serve.
- A participação da gestão de topo e intermédia é um outro ponto a destacar. Em todos os casos descritos, houve a participação directa dos gestores do topo, ainda que com níveis diferentes de intervenção. Tanto na abordagem *top-down* do BSC como na integração *top-down/bottom-up* do TB, a complexidade da avaliação da performance e da gestão estratégico-operacional e a sua ligação à tomada de decisão, justificaram a participação daquelas hierarquias. Por outro lado, essa participação poderá ser encarada como uma forma de legitimar e sustentar o próprio processo de implementação, uma vez que poderá

fornecer uma visão de necessidade e seriedade aos demais colaboradores das empresas.

- Confirmou-se, ainda que com níveis de aprofundamento diferentes, o destaque do processo de comunicação (estratégico, tático e operacional) entre os diferentes níveis hierárquicos como elemento integrante e crucial na implementação dos sistemas de avaliação da performance. Em grande parte das empresas, foi evidente a intenção (explícita ou implícita) de desdobramento, em cascata, da estratégia para os níveis mais operacionais, apesar de, pelo menos no caso da Vanpro, esse processo ter falhado;
- Foi possível verificar a existência e relevância de processos complementares de controlo, principalmente de natureza mais tática e operacional, o que pode suportar a ideia de que nenhum sistema de avaliação da performance exerce uma hegemonia completa sobre os outros, dependendo da importância e utilização que lhe é atribuída no âmbito de uma determinada organização;
- Pôde-se verificar o papel de relevo que o orçamento e o processo orçamental continuam a exercer, enquanto fundamento para o planeamento de curto e médio prazos das empresas e como elemento de base para as comparações com os resultados obtidos no âmbito do BSC e do TB. Todas as empresas estudadas continuam a utilizar o orçamento na sua gestão, confirmando, assim, a complementaridade entre instrumentos referida atrás;
- Percebeu-se a influência dos elementos internos como a natureza das actividades, a estrutura de propriedade, a estrutura organizacional, entre outros, na determinação dos aspectos considerados na avaliação da performance. Neste domínio, a cultura organizacional aparece como um dos aspectos fundamentais na implementação dos sistemas de avaliação da performance, podendo desempenhar um papel mais ou menos facilitador no processo. Foi possível verificar, ainda, a necessidade de existência de uma cultura de desempenho associada a objectivos, cujo desenvolvimento poderá ser feito através de processos educacionais internos, baseada na consolidação das questões técnicas e no reforço da consciência de necessidade de gestão e avaliação do desempenho.
- No mesmo sentido, foi notado o impacto das condições de mercado como, por exemplo, a natureza e peso dos clientes e o grau e intensidade da concorrência sobre a determinação dos aspectos avaliados. É o caso da Vanpro que tem indicadores no seu BSC alimentados directamente pela sua cliente;

- Foi possível verificar a importância da consistência na utilização dos sistemas de avaliação da performance na sua legitimação e na sua aceitação por parte dos utilizadores. Apesar da evolução originada pelas mudanças ambientais e organizacionais e da procura de melhorias contínuas, a consolidação dos sistemas e seus processos está ligada à experiência e aprendizagem inerentes ao seu uso contínuo.

Ainda nesta questão, foi possível verificar, de acordo com os resultados obtidos no capítulo 4, que os principais aspectos distintivos destas duas ferramentas centram-se, entre outros, nos seguintes pontos:

- Do ponto de vista prático, os BSC utilizados pelas empresas estudadas apresentam um carácter mais ligado à estratégia enquanto que os TB apresentam uma ligação mais sólida com as operações. Foi argumentado que essa diferença poderá ser justificada pela origem e pelos contextos de surgimento e evolução de cada uma das ferramentas;
- A concepção e implementação do BSC apresentou-se de forma mais estruturada, determinística e formalizada do que a do TB, facto que implica com que este instrumento goze de maior liberdade e flexibilidade, nomeadamente, na escolha dos objectivos e dos indicadores quando comparada com aquele;
- O TB goza de maior contribuição das hierarquias operacionais por ter uma abordagem integrada *top-down* e *bottom-up* enquanto que o BSC, cuja abordagem é acima de tudo *top-down*, está mais ligado aos gestores de topo e intermédios;
- Fazendo uma comparação com a literatura sobre os dois instrumentos, é possível verificar que as limitações teóricas apontadas ao TB foram muito mais visíveis e fáceis de encontrar nos nossos casos do que as apontadas ao BSC. Isto quer dizer que, ainda que as duas ferramentas apresentem algumas características ditas tradicionais, as críticas tecidas ao TB por autores como Mendoza et al. (2005), Epstein e Manzoni (1998) e Jordan et al. (2003), e que referimos na revisão da literatura, foram de verificação mais imediata do que as tecidas ao BSC por autores como Bourguignon et al. (2002, 2004) e Norreklit (2000);
- A literatura sobre a teoria da contingência sugere que a dimensão das organizações está relacionada com o desenho da sua estrutura organizacional e com a utilização de sistemas de controlo de gestão e de avaliação da performance. Existem evidências de que as grandes organizações tendem a utilizar sistemas mais sofisticados e especializados, uma vez que possuem estruturas organizacionais mais descentralizadas e funções e processos mais complexos e especializados. Uma vez que as necessidades

de coordenação e comunicação são maiores e, como consequência, a quantidade de informação também, as grandes empresas necessitarão de sistemas formalizados capazes de organizar a estrutura de responsabilidades e delegações de forma a efectivar um melhor controlo e gestão. Por esta razão, é possível que as grandes organizações, como o GLS ou a AIS, estejam mais propensas a utilizar o BSC, pelas suas características de formalização e alguma rigidez. Esta aceção vai de encontro às conclusões de Hoque e James (2000) e Speakbacher (2003) que concluíram que o BSC está positivamente associado à dimensão da organização e, no nosso caso, é possível encontrar algum fundamento para esta preposição pois verificou-se que, em quase todas as empresas já havia indicadores de performance antes do BSC mas que, por diversas razões, incluindo o crescimento e o aumento da dimensão, houve necessidade de sistematizar e melhorar a utilização daqueles indicadores. Esta ideia poderá ser reforçada pelo facto de o próprio Grupo Luís Simões utilizar o TB, mas, na gestão das suas unidades operacionais individuais, o que, por um lado, poderá destacar o carácter mais operacional deste instrumento e, por outro, poderá exemplificar a vertente de complementaridade das suas ferramentas.

5.2.3. Considerações gerais sobre o estudo

No âmbito das considerações gerais a respeito do estudo, gostaríamos de destacar os pontos a seguir apresentados.

- Em *primeiro lugar*, a complexidade e dificuldade que estão associadas ao tema em estudo, apesar da crescente quantidade e intensidade de investigação desenvolvida pelas universidades e empresas e da grande variedade de escolha no que respeita a métodos e instrumentos de avaliação da performance apresentada tanto na literatura e como pelos profissionais da área, nomeadamente, pelas empresas de consultoria. Continua a ser evidente a procura da “fórmula ideal” que proporcione às organizações a melhor forma de gerir e avaliar a sua performance organizacional. Contudo, também persiste a necessidade de uma compreensão e análise sistemáticas da forma como os gestores utilizam os sistemas de avaliação de performance para cumprir os seus objectivos e planos (Kaplan e Norton 1996a). Neste contexto, parece indiscutível que a compreensão e análise atrás referidas implicam que os gestores tenham uma visão holística e sistémica da realidade empresarial, de forma a perceber a complexidade das múltiplas variáveis organizacionais e as relações entre elas;

- A *segunda consideração* a referir diz respeito à importância e ao papel dos sistemas de informação de gestão (SIG) na alimentação e suporte dos sistemas de avaliação da performance. Para que a avaliação da performance consiga atingir os objectivos a que se propõe, a qualidade e disponibilidade das informações necessárias aparecem como factores cruciais, cuja eficácia depende dos SIG no que respeita às necessidades, disponibilidade e acesso e ao conteúdo e formato;
- Uma *terceira questão* a ser levantada relaciona-se com a procura desenfreada do resultado, com o único objectivo de satisfazer os indicadores de performance e as metas estabelecidas, sem ter em conta a eficácia e eficiência dos processos organizacionais. Este facto pode ser particularmente relevante quando os gestores vêm nos indicadores nada mais do que um meio para atingir os níveis desejados de incentivos e recompensas, descurando da essência da gestão e da avaliação da performance;
- Como *quarto ponto*, gostaríamos de referir a questão da abrangência da avaliação da performance organizacional e dos seus sistemas. Será que, efectivamente, a avaliação tradicional financeira está a dar lugar a sistemas multidimensionais e equilibrados? Em termos teóricos, todos os autores que têm dissertado sobre o tema reforçam a ideia da necessidade de equilíbrio. Em termos práticos, e tal como ficou aqui evidente, as empresas continuam a valorizar a sua vertente financeira, dando, no entanto, maior destaque às restantes variáveis de gestão. Neste domínio, é nossa opinião que o tempo e o próprio papel das empresas na sociedade ajudarão, certamente, na procura de um maior equilíbrio;
- Em *último lugar*, cabe-nos questionar a originalidade e evolução dos sistemas estudados. Serão eles verdadeiras inovações de gestão ou apenas instrumentos antigos, apresentados com novas roupagens? Esta pergunta é particularmente relevante se analisarmos o GLS que, como foi referido, utiliza em termos práticos e há alguns anos, vários conceitos de gestão, recentemente apresentados como inovações. Neste domínio, torna-se necessária uma análise crítica da gestão actual e dos seus instrumentos, facto que nos parece incrementado com as sucessivas discussões e contribuições associadas à teoria da gestão.

5.3. Limitações da investigação

Não obstante o esforço e empenho envolvidos, esta investigação contou com um conjunto de limitações que deverão ser reconhecidas e ultrapassadas em investigações futuras. Neste contexto, podemos destacar:

- As limitações relacionadas com o número de casos estudados que, por não ser suficientemente significativo, não permite a generalização das conclusões obtidas;
- As limitações relativas às diferenças de natureza das actividades, dimensão e outras características das empresas estudadas que, por um lado, podem ter condicionado os resultados individuais de cada uma e, por outro lado, podem justificar investigações mais profundas, nomeadamente através de estudos de caso dedicados (como, por exemplo, no GLS que utiliza, simultaneamente BSC e TB);
- As limitações metodológicas no que respeita à escolha dos casos, à recolha dos dados e à posterior análise qualitativa que, no entanto, podem ser melhoradas seguindo mais à risca as sugestões e recomendações fornecidas pela literatura sobre metodologias e técnicas de investigação. Neste domínio, pode ser realçado o facto de os respondentes terem proporcionado informações auto-reportadas, baseadas nas suas percepções, vivências e opiniões que, ainda que trianguladas sempre que possível, podem sofrer de distúrbios inerentes à sua base;
- As limitações associadas à relativa juventude da implementação dos sistemas de avaliação (2/3 anos), que poderá ter condicionado os resultados, uma vez que, devido à complexidade destes instrumentos, podem ainda carecer de consolidação prática;

5.4. Sugestões para estudos futuros

A escassez de estudos sobre os sistemas de avaliação da performance, o TB e o BSC confere a este estudo, um carácter essencialmente exploratório, podendo-se fazer as sugestões a seguir apresentadas para futuros estudos.

Em *primeiro lugar*, poderá ser considerada a inclusão de respondentes de outros níveis organizacionais e, até mesmo, externos à organização (mas que intervenham na sua cadeia de valor e outros *stakeholders*), para que a visão diferenciada de cada um possibilite a obtenção de um quadro mais rico e completo da realidade empresarial.

Um *segundo ponto* a considerar será a elaboração de um outro estudo de natureza qualitativa, após ter decorrido mais algum tempo sobre a implementação dos sistemas de avaliação, de forma a aferir acerca das características da sua utilização sistemática e da sua consolidação.

Em *terceiro lugar*, será de considerar a possibilidade de se elaborar uma investigação mais ampla, de carácter quantitativo, que procure identificar e definir os aspectos que

caracterizam a adopção, concepção, implementação e impactos de sistemas de avaliação da performance organizacional no geral e de TB e BSC em particular. Tendo em conta as características da amostra, poder-se-á analisar as diferenças em termos sectoriais e em termos de dimensão das empresas (grandes, médias e PME), de natureza das actividades (v.g. serviços e indústria), de opção estratégica (diferenciação, baixo custo), entre outros.

Sugerimos como *quarta possibilidade*, a “avaliação” dos próprios sistemas de avaliação da performance, ou seja, a aferição da sua real eficácia e dos processos organizacionais a eles associados. Esta possibilidade está ligada, por exemplo, ao conhecimento do impacto dos sistemas na performance financeira e operacional das empresas objecto de implementação.

5.5. Considerações finais

Esta dissertação teve como objectivo analisar a adopção, concepção e implementação e os impactos de sistemas de avaliação da performance, concentrando-se no BSC e no TB.

Partimos de uma abordagem qualitativa, fundamentada na metodologia do estudo de caso e baseada em entrevistas, análise documental e observação para concluir que, por exemplo, apesar do grande apelo em termos académicos, as empresas continuam a dar grande importância à dimensão financeira da sua performance, relegando para segundo planos aspectos estratégicos e qualitativos da sua gestão.

No entanto, tendo em conta as várias limitações que condicionaram este estudo, investigações futuras deverão versar, de forma mais aprofundada, sobre a avaliação da performance, tendo em conta a importância que este domínio apresenta tanto nos meios académicos como nos meios profissionais.

Referências bibliográficas

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning* 34: 441-461.
- Ahrens, T. e C. S. Chapman. (2006). Doing qualitative research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organization and Society* 31 (8): 819-841.
- Ahrens, T. e J. F. Dent. (1998). Accounting and organizations: realizing the richness of field research. *Journal of Management Accounting Research* 10: 1-39
- Alan, R. (1995). Management accounting in France. *Management Accounting* 73 (3): 44-46.
- Amaratunga, D., D. Baldry e M. Sarshar. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study* 50 (5): 179-188.
- Anthony, R. N. e V. Govindaranjan. (2001). *Management Control Systems*. 10ª Ed. New York: McGraw Hill International Editions.
- Atkinson, A. A. e W. Shaffir. (1998). Standards for field research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 10: 41-68
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse e R. B. Wells. (1997b). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* 38 (3): 25-37.
- Atkinson, A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cote, T. Grout, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana e A. Wu. (1997a). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9: 70-108.
- Ax, C. e T. Bjørnenak. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research* 16: 1-20.
- Azofra, V. B. Prieto e A. Santadrián. (2003). The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review* 35: 367-384.,
- Banker R. D., H. Chang e M. J. Pizzini. (2004). The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review* 79 (1): 1-23.
- Banker, R. D., G. Potter e D. Srinivasan. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75 (1): 65-92.
- Baraňano, A.M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo

- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? Actas do 21^o Congresso da Association Française de Comptabilité. Angers.
- Bescos, P.-L. e E. Cauvin. (2004). Performance measurement in French companies: an empirical research. in: Epstein, M.J. e J.F. Manzoni (Eds.). Performance Measurement and Management control: Superior Organizational Performance, *Studies in Managerial and Financial Accounting 14*: 185-202. Oxford: Elsevier
- Bescos, P.-L., E. Cauvin, P. Langevin e C. Mendoza. (2004). Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité, Contrôle et Audit 10* (1). 165-185.
- Bessire, D. e C. R. Baker. (2005). The French Tableau de Bord and The American Balanced Scorecard: a critical Analysis. *Critical Perspectives on Accounting 16*: 645-664.
- Bollecker, M. (2001). Pratiques de différenciation des données dans les systèmes de contrôle de gestion. Actas do 22^o Congresso da Association Française de Comptabilité. Metz.
- Bontis, N., N. C. Dragonetti, K. Jacobsen e G. Roos. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal 17* (4): 391-402.
- Bourguignon A., V. Malleret e H. Nørreklit. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du Balanced Scorecard. *Comptabilité, Contrôle et Audit* (número especial): 2-32.
- Bourguignon A., V. Malleret e H. Nørreklit. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research 15*: 107-134.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité 269* (Julho-Agosto): 61-65.
- Braam, G. J. M. e E. J. Nijssen. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning 37*: 335-349.
- Brewer, P. C., S. Davis e T. Albright. (2005). Building a successful balanced scorecard program. *Cost Management* (Janeiro/Fevereiro): 28-36.
- Bryant, L., D. A. Jones e S. K. Widener. (2004). Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research 16*: 107-131.
- Bukh, N. e T. Malmi. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. Working Paper. Aarhus School of Business, University of Technology (Sydney) e Helsinki School of Economics.

- Butler, A., S. R. Letza e B. Neale. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning* 30 (2): 242-253.
- Cauvin, E. e P.-L. Bescos (2002). L'évaluation des performances: une comparaison entre les pratiques des start-ups et des entreprises traditionnelles française et américaines. Actas do 23º Congresso da Association Française de Comptabilité. Toulouse.
- Chiapello E. e Lebas M. (2001). The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information. Working Paper. HEC Paris.
- Chiapello, E. e M.-H. Delmond. (1994). Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement. *Revue Française de Gestion* 97 (Janeiro/Fevereiro): 49-58
- Choffel, D. e F. Meyssonier. (2005). Dix ans de débats autour du balanced scorecard. Actas do 26º congresso da Association Française de Comptabilité. Lille.
- Cobbold, I. e G. Lawrie. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (7): 211-623.
- Cooper, D. e M. Ezzamel. (2004). A social analysis of the balanced scorecard: towards a dialogic strategic performance measurement system. Comunicação apresentada no 27º congresso da European Accounting Association, Praga.
- Davis, S. e T. Albright. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15: 135-153
- De Haas, M. e A. Kleingeld. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: Enhancing strategic dialogue throughout the organizations. *Management Accounting Research* 10: 233-261
- De Wall, A. (2003). The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence* 7 (1): 30-35.
- DeBusk, G. K., R. M. Brown e L. N. Killough. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboards measurement systems like the balanced scorecard. *The British Accounting Review* 35: 215-231.
- Ducrocq, C., M. Gervais e C. Herriau. (2001). Le contrôle de gestion des entreprises de services: une enquête sur l'états des pratiques. Actas do 22º Congresso da Association Française de Comptabilité. Metz.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review* (Janeiro/Fevereiro): 131-137.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Cases Study research. *Academy of Management Review* 14 (1): 532-550

- Epstein, M. e J.-F. Manzoni. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting* 79 (2): 28-36.
- Epstein, M. e J.-F. Manzoni. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal* 16 (2): 190-203.
- Frigo, M. L. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance* 84 (5): 6-8.
- Garbi, E. (2002). Alternative measures of performance for e-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies* 19 (1): 1-18.
- Gehrke, I. e P. Horvath. (2002). Implementation of performance measurement. A comparative study of French and German organizations. In: M. J. Epstein e J. F. Manzoni (Eds.). Performance Measurement and Management control: Superior Organizational Performance, *Studies in Managerial and Financial Accounting* 12: 159-180. Oxford: Elsevier.
- Germain, C. (2001). Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises: les résultats d'une recherche empirique. Actas do 22º Congresso da Association Française de Comptabilité. Metz.
- Germain, C. (2003a). Le «unbalanced scorecard» ou l'analyse de la différenciation des systèmes de mesure de la performance. Actas do 24º Congresso da Association Française de Comptabilité. Louvain.
- Germain, C. (2003b). Performance measurement and entreprise models: examples of dashboards. Comunicação apresentada no congresso anual da European Accounting Association. Sevilha.
- Germain, C. (2005). La conception des systèmes de contrôle de gestion: les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance. Actas do 26º Congresso da Association Française de Comptabilité. Lille.
- Ghalayini, A. M. e J. S. Noble. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Productions Management* 16 (8): 63-80
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gray, J. e Y. Pesqueux. (1993). Evolutions actuelles des systèmes de tableau de bord: Comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises. *Revue Française de Comptabilité* 242 (Fevereiro): 61-70.
- Hansen, A. e J. Mouritsen. (2005). Strategies and organizational problems: constructing corporate value and coherence in balanced scorecard processes. In Chapman, C. S. (Ed.). *Controlling strategy management, accounting and performance measurement*: 125 -150. Oxford University Press.

- Hatch, T., R. Lawson, W. Stratton e R. Thornton. (2005). Scorecarding in North America Part II: best practices and implementation at Gulf States Paper Corporation. *Cost Management* 19 (5): 39-47.
- Hendricks, K., L. Menor, C. Wiedman e S. Richardson. (2004). The balanced scorecard: to adopt or not to adopt? *Ivey Business Journal Online* (Novembro/Dezembro): 1-7.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31 (1): 77-106.
- Ho, S.-J. K. e R. B. McKay. (2002). Balanced Scorecard: two perspectives. *The CPA Journal* 72 (3): 20-25.
- Hoque, Z. e James W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- Hussey, R. e J. Hussey. (1998). *Business Research*. Basingstoke: Macmillan Business Books.
- Ittner C. D e D. F. Larcker. (1998a). Are non financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of costumer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (Suplemento): 1-35.
- Ittner C. D. e D. F. Larcker. (1998b). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-237.
- Ittner, C. D. e D. F. Larcker. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32: 349-410.
- Ittner, C. D. e D. F. Larcker. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* (Novembro): 88-95.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker e M. W. Meyer (1998). Performance, compensation and the balanced scorecard, Working Paper 98-02, University of Pennsylvania.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker e M. W. Meyer. (2003a). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78 (3): 725-758.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker e T. Randall. (2003b). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28: 715-741.
- Jordan, H., J. C. Neves e J. A. Rodrigues. (2003). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5ª Ed. Lisboa: Áreas Editora

- Kaplan, D. (1994). Management Accounting (1984-1994): Development of new practice and theory. *Management Accounting Research* 5: 247-260.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Janeiro/Fevereiro): 71-79
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review* (Setembro/Outubro): 134-147.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* (Janeiro/Fevereiro): 75-85.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39 (1): 53-79.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2000). Having trouble with your strategy? Then Map it. *Harvard Business Review* (Setembro/Outubro): 167-176.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2001a). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2001c). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2. *Accounting Horizons* 15 (2): 147-160.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2004a). *Strategy Maps: Converting intangibles assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* (Fevereiro): 52-63
- Kasperskaya, Y. (2006). Implementing balanced scorecard in the Spanish city councils. Comunicação apresentada no 29º congresso anual da European Accounting Association, Dublin.
- Kasperskaya, Y. e E. Oliveras. (2003). The analysis of the balanced scorecard assumptions on empirical evidence from dynamics enterprises. Comunicação apresentada no 26º congresso anual da European Accounting Association. Sevilha.

- King, N. (1998). Template Analysis, in Symon G. e Cassel C. (Ed.), *Qualitative methods and analysis in organisational research: a practical guide*. Thousands Oaks. Sage Publications Editions.
- Lauzel, P. e A. Cibert (1959). *Des rations au tableau de bord*. Paris: Editions de l'entreprise moderne.
- Lawson R., W. Stratton e T. Hatch. (2003). The benefits of a scorecard system. *CMA Management* 77 (4): 24-26
- Lawson R., W. Stratton e T. Hatch. (2005). Scorecarding in North America: moving toward a best-practice framework, Part I. *Cost Management* 19 (4): 25-34.
- Lawson R., W. Stratton e T. Hatch. (2006). Scorecarding goes global. *Strategic Finance* 87 (9): 34-41.
- Lebas, M. (1994). Managerial Accounting in France: Overview of the past tradition and current practice. *The European Accounting Review* 3 (3): 471-487.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité* 269 (Julho/Agosto): 66-71.
- Leroy, M. (1991). *Le Tableau de Bord au Service de l'Entreprise*. Paris: Pierre Dubois SA
- Letza, S. R. (1996). The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of the companies in practice. *Business Process Re-engineering and Management Journal* 2 (3): 54-76.
- Libby, T., S. E. Salterio e A. Webb. (2004). The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review* 79 (4): 1075-1094.
- Lillis, A. M. e J. Mundy. (2005). Cross-sectional field studies in management accounting research – closing the gaps between surveys and case studies. *Journal of Management Accounting Research* 17: 119-141.
- Lipe, M. G. e S. E. Salterio. (2000). The balanced scorecard: judgmental effect of common and unique performance measures. *The Accounting Review* 75 (3): 283-298.
- Lipe, M. G. e S. E. Salterio. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting Organizations and Society* 27: 531-540.
- Lorino, P. (2000). *Métodos e técnicas da performance: guia da pilotagem estratégica*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lorino, P. (2001). Le balanced scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance. Actas do 22º congresso da Association Française de Comptabilité. Metz.
- Malina, M. A. e F. H. Selto. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research* 13: 47-90.
- Malina, M. e F. Selto. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research* 15: 441-469.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research* 12: 207-220.
- Maltz, A., A. Shenhar e R. Reilly. (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the research for organizational success measures. *Long Range Planning* 36: 187-204.
- Maroy, C. 1997. A análise qualitativa de entrevistas, in Alberto et al. (Ed.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (117-155). Lisboa: Gradiva.
- Marr, B. (2005). Business performance measurement: an overview of the current state of use in the USA. *Measuring Business Excellence* 9 (3): 56-62.
- Marr, B. e G. Schiuma (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision* 41 (8): 680-687.
- Mendonza, C. e R. Zrihen. (1999). Le tableau de bord, en VO ou en version américaine? *Revue Française de Comptabilité* 309: 60-66.
- Mendonza, C. e R. Zrihen. (2001). Measuring up. *Financial Management* (Abril): 26-29
- Mendonza, C., M.-H. Delmond, F. Giraud, H. Löning e A. F. Réaulx. (2005). *Tableaux de bord et balanced Scorecards*. 2ª Ed. Paris: Groupe Revue Fiduciaire.
- Méric, J. (2003). L'émergence d'un discours de l'innovation managériale – le cas du Balanced Scorecard. *Comptabilité, Contrôle et Audit* (Número Especial): 129-145.
- Miles, M. B. e M. A. Humberman. (1994). *Qualitative data Analysis*. Senge Publications Inc. USA.
- Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications. *Management Accounting Research* 16: 231-254.
- Mooraj, S., D. Ozona e D. Hostettler. (1999). Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal* 17 (5): 481-491.

- Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI Papers*, nº 45 (1 de Abril de 2002).
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next. *International Journal of Operations and Productions Management* 19 (2): 205-228.
- Neely, A., M. Gregory e K. Platts. (1995). Performance Measurement Systems design. *International Journal of Operations and Productions Management* 15 (4): 80-116
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas – Porquê, o quê e como*, Lisboa, Caminho.
- Neves, J. C. (2005). *Avaliação e gestão da performance estratégica*. Lisboa: Texto Editores
- Nielsen, S. e R. Sorensen. (2004). Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation* 1 (1): 103-124.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11: 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28: 591-619.
- Olson, E. M. e S. F. Slater. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons* (Maio/Junho): 11-16.
- Olve, N.-G., J. Roy e M. Wetter. (1999). *Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons.
- Oriot F. e E. Misiaszek. (2004). Technical and Organizational barriers hindering the implementation of balanced scorecard: the case of a European space company. In Epstein, M. J. e J.F. Manzoni (Eds.). *Performance Measurement and Management control: Superior Organizational Performance, Studies in Managerial and Financial Accounting* 14: 265-301. Oxford: Elsevier.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4): 363-382.
- Papalexandris, A., G. Ioannou, G. Prastacos e K. E. Soderquist. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal* 23 (2): 214-227.
- Ponssard, J.-P. e O. Saulpic. (2000). Une reformulation de l'approche dite du balanced scorecard. *Comptabilité, Contrôle et Audit* 6 (1): 7-25.

- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review* 43 (2): 139-160.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecard in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications* 8 (1): 44-59.
- Rolstädas, A. (1995). *Performance Management – A Business Benchmarking Approach*. London: Chapman & Hall.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting* 11 (17): 38-44.
- Sim, K. L. e H. C. Koh. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence* 5 (2): 18-26.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Speckbacher, G., J. Bischof e T. Pfeiffer. (2003). A descriptive analysis of the implementation of the balanced scorecard in German-speaking countries. *Management Accounting Research* 14: 361-387.
- St.-Pierre, J., B. Lavigne e H. Bergeron. (2005). Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. Actas do 26º congresso da Association Française de Comptabilité. Lille.
- Stemsrudhagen, J. I. (2004). The Structure of Balanced Scorecard: empirical evidence from Norwegian manufacturing industry. In Epstein, M. J. e J.F. Manzoni (Eds.). *Performance Measurement and Management control: Superior Organizational Performance, Studies in Managerial and Financial Accounting* 14: 303-321. Oxford: Elsevier.
- Stratton, W., R. Lawson e T. Hatch. (2004). Scorecarding as a management coordination and control system. *Cost Management* 18 (3): 36-42
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (8): 726-737.
- Thorp, J. e J. Kipfer. (1991). The French approach to management accounting. *Management Accounting* 69 (11): 32-36
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16: 293-320.
- Wegmann, G. (2000). Les tableaux de bord stratégiques. Analyse comparative d'un modèle nord-américaine et d'un modèle suédois. *Gestion* 2000 17 (1):19-35.

- Wegmann, G. (2001). Les tableaux de bord stratégiques: une instrumentation du contrôle de gestion stratégique. Concepts, instrumentation et enquête. Actas do 22º congresso da Association Française de Comptabilité. Metz.
- Wegmann, G. (2004) Le balanced scorecard en contexte culturel français: étude de cas longitudinale. Actas do 25º congresso da Association Française de Comptabilité. Orléans.
- Wiersma, E. (2004). For which purposes do managers use Balanced Scorecard? An empirical analysis of drivers and purposes of BSC use. Comunicação apresentada no 27º congresso anual da European Accounting Association. Praga.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3ª Ed. Sage Publications.
- Young, S. M. (1999). Field research methods in management accounting. *Accounting Horizons* 13 (1): 76-84.

Documentação das empresas estudadas

- Grupo Luís Simões (2006). Relatório e contas de 2005.
- Setúbal na Rede. (2003). Entrevista com Luís Dantas, publicada em 13-01-2003.
- Sogroup SA. (2006). Relatório e contas de 2005.
- Vanpro. (2003). Alinhamento estratégico das diversas unidades organizativas. Slides apresentados na conferência "O que faz funcionar um sistema de medição da performance". Lisboa. 19 e 20 de Novembro de 2003.
- Vanpro. (2006a). Excerto do Plano de Negócios 2006: *Gestão por Processos e Balanced Scorecard*.

Sítios na Internet

- Amorim Industrial Solutions - www.amorimsolutions.com
- Grupo Luís Simões - www.luis-simoes.com
- Vanpro – Assentos, Lda. - www.vanpro.pt
- www.projectsigma.co.uk
- www.valuebasedmanagement.net
- www.wikipedia.org

Anexos